



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ŞAHİN

ŞANLIURFA - 2014



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ŞAHİN

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA

ŞANLIURFA – 2014

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda 125215005 numaralı Zeynep ŞAHİN'in hazırladığı "Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki konulu Yüksek Lisans/Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 18/06/2014 tarihinde, saat 13.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

18.06/2014

(Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Yrd.Doç.Dr. Ahmet KAYA



Üye
Doç.Dr. Celil ABUZAR



Üye
Yrd.Doç.Dr. Mustafa ÖZMUSUL



Bu Tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarız.

18.06/2014

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Enstitü Müdürü



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanıma, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

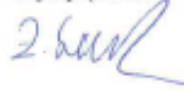
Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalına bağlı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı **Yüksek Lisans** öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum "Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki" konulu tezdeki bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarının bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin bu tezde yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, bu tezimin ve diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

(15/06/2024.)

Tezi Hazırlayan Öğrenci

Zeynep ŞAHİN



İLETİŞİM ADRESİ:

Site Mah. Sancar Sok. No: 62

A Blok No: 13

Ataşehir/İSTANBUL

TH. Kod. (0.543) 723053

ÖNSÖZ

Günümüzde eğitim kurumları bireylerin toplum için verimli olmasını sağlayan en önemli kurumlardandır. Eğitim kurumları içinde en büyük paya sahip olan ise okullardır. Önemi bu kadar büyük olan okullarda kriz durumlarının yaşanmaması imkansızdır. İşte bu kriz durumlarında eğitimin kalitesini arttırmak için okulun en önemli paydaşlarından olan öğretmenlerin psikolojilerinin önemi tartışılmaz bir unsurdur. Bu nedenle kriz durumlarında öğretmenlerin psikolojik sermayelerini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada, 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kriz durumlarındaki psikolojik sermayeleri incelenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında beni sabırla destekleyen, benden emeğini ve zamanını esirgemeyen, danışmanım ve değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Ahmet KAYA'ya yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Aynı zamanda yüksek lisans eğitimim boyunca akademik hayatımda yeni ufuklar açan hocalarım Doç.Dr. Refik BALAY, Yrd.Doç.Dr. Hüseyin Şimşek ve Doç.Dr. Abdullah ADIGÜZEL'e desteklerinden ötürü teşekkür ediyorum.

Araştırmanın verilerinin toplanması aşamasında sabırla çalışmaya katkı sağlayan bütün öğretmen ve yönetici meslektaşlarıma, öğrencilerime ve velilere; yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca iyi bir dostluk kurduğum ve yardımlarını benden esirgemeyen Gülbahar MELİK'e teşekkür ediyorum.

Çalışmamın başından sonuna kadar maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen, her zaman bana inanan ve güvenen sevgili eşim, yol arkadaşım Muhammet ŞAHİN'e; çalışmamı zamanında bitirmem için bana destek olan, beni cesaretlendiren ve motive eden bugünlere gelmemde fedakârlıkları ile hayatımın en önemli mimarları olan annem Gülay DEMİRCİ ve babam Halil DEMİRCİ'ye ve bana her zaman destek olan abilerim Faruk ve Mehmet DEMİRCİ'ye, biricik ablam Birdal ZİYANLI'ya sonsuz teşekkürler.

HAZİRAN - 2014

Zeynep ŞAHİN

İÇİNDEKİLER.....	Sayfa
ÖNSÖZ.....	x
KISALTMALAR.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sayıtlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
2. BÖLÜM.....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. KRİZ YÖNETİMİ.....	8
2.1.1. Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri.....	8
2.1.2. Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması.....	12
2.1.2.1. Kriz ve Problem.....	12
2.1.2.2. Kriz ve Çatışma.....	13
2.1.2.3. Kriz ve Teknik Arıza.....	13
2.1.2.4. Kriz ve Felaket.....	13
2.1.2.5. Kriz ve Acil Durum.....	14
2.1.2.6. Kriz ve Kaos.....	14
2.1.3. Kriz Kavramına Farklı Açılardan Bakış	16
2.1.3.1. Krize Psikolojik Açıdan Bakış.....	16
2.1.3.2. Krize Sosyo-Politik Açıdan Bakış.....	17
2.1.4. Krize Neden Olan Başlıca Faktörler	17
2.1.4.1. Dış Çevre Faktörleri.....	17
2.1.4.1.1. Doğal Faktörler.....	18
2.1.4.1.2. Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar.....	18

2.1.4.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler.....	19
2.1.4.1.4. Sosyo- Kültürel Faktörler.....	21
2.1.4.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	21
2.1.4.1.6. Rekabet Faktörü.....	23
2.1.4.1.7. Uluslararası Çevre Faktörü.....	23
2.1.4.2. Örgüt İçi Faktörler.....	24
2.1.4.2.1. Örgütsel Faktörler.....	25
2.1.4.2.1.1. Örgütün Büyüklüğü.....	26
2.1.4.2.1.2. Örgütsel Yapı.....	26
2.1.4.2.1.3. Örgütün İş Alanının Özelliğine İlişkin Faktörler.....	27
2.1.4.2.1.4. Örgütün Hayat Safhasına İlişkin Faktörler.....	28
2.1.4.2.2. Yönetimsel Faktörler.....	28
2.1.4.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	31
2.1.5. Kriz Türleri.....	31
2.1.6. Krizin Evreleri.....	34
2.1.6.1. Kriz Öncesi Evre.....	35
2.1.6.1.1. Körlük(İç ve Dış Değişimleri Fark Edememe).....	36
2.1.6.1.2. Atalet(Harekete Geçmeme).....	37
2.1.6.1.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	38
2.1.6.2. Kriz Dönemi.....	40
2.1.6.3. Kriz Sonrası Evre.....	43
2.1.7. Krizin Sonuçları.....	45
2.1.7.1. Krizin Olumlu Sonuçları.....	45
2.1.7.2. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	49
2.1.8. Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri.....	51
2.1.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	55
2.1.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	55
2.1.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	56
2.1.9.3. Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım.....	57
2.1.9.4. Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım.....	57
2.1.9.5. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım.....	59
2.1.10. Kriz Yönetimi Aşamaları.....	59
2.1.10.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	60

2.1.10.2. Hazırlık ve Korunma.....	62
2.1.10.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	63
2.1.10.4. Normal Duruma Geçiş.....	64
2.1.10.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	66
2.2. PSİKOLOJİK SERMAYE.....	67
2.2.1. Pozitif Psikoloji.....	67
2.2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Işığında Psikolojik Sermaye.....	68
2.2.3. Örgütlerde Psikolojik Sermaye.....	68
2.2.4. Psikolojik Sermayenin Unsurları.....	69
2.2.4.1. Özyeterlik.....	69
2.2.4.2. Umut.....	71
2.2.4.3. İyimserlik.....	73
2.2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	74
2.2.5. Psikolojik Sermaye ve Geleneksel Sermaye Türleri.....	76
2.2.6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Sinerji Oluşturma İşlevi.....	77
2.3. OKULLARDA KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE.....	78
2.3.1. Okullarda Karşılaşılabilecek Olası Krizler ve Nedenleri.....	78
2.3.1.1. Krize Neden Olan Okul İçi Faktörler.....	79
2.3.1.1.1. Okul Yönetimi.....	79
2.3.1.1.2. Öğretmen.....	80
2.3.1.1.3. Öğrenci.....	80
2.3.1.1.4. Diğer Personel.....	80
2.3.1.2. Krize Neden Olan Okul Dışı Faktörler.....	81
2.3.1.2.1. Aile.....	81
2.3.1.2.2. Çevredeki Baskı Grupları.....	82
2.3.1.2.3. Donanım ve Maddi Kaynaklar.....	83
2.3.1.2.4. Üst Yönetim ve Merkez Örgütünün Yapısı.....	83
2.3.1.2.5. Doğal Afetler.....	85
2.3.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri.....	85
2.4. KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	88
2.4.1. Kriz Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	88

2.4.2. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar	91
3.BÖLÜM.....	93
YÖNTEM.....	93
3.1. Araştırmanın Modeli	93
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	94
3.3. Verilerin Toplanması	97
3.4. Veri Toplama Aracı.....	97
3.5. Verilerin Toplanması	98
3.6. Verilerin Analizi.....	98
3.6.1. Planlama	101
3.6.2. Uygulama (Görüşme ve Analiz)	102
3.6.3. Analiz	103
4. BÖLÜM.....	105
BULGULAR VE YORUMLAR.....	105
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	106
4.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	107
4.2.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Düzeylerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	110
4.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	121
4.3.1. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları	122
4.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları	134
4.4.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	135
4.4.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin Özyeterlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	135
4.4.3. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.	137

4.4.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	139
4.5. Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Yöntemiyle Elde Edilen, Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Psikolojik Sermayeleri İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	141
4.5.1. Görüşülen Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	142
4.5.2. Görüşülen Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumları	143
4.5.3. Görüşülen Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları	147
5. BÖLÜM.....	154
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	154
5.1. Sonuçlar.....	154
5.1.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Sonuçlar	154
5.1.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları	154
5.1.3. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları	155
5.1.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları	155
5.1.5. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Sonuçlar	155
5.1.6. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Sonuçlar.....	156
5.1.7. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları	156
5.1.8. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları	156
5.1.9. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları	157

5.1.10. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Sonuçları.....	157
5.1.11. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşleri ile Psikolojik Sermayeleri Arasındaki ilişkiye İlişkin Sonuçlar.....	158
5.1.12. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin Özyeterlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları ...	158
5.1.13. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları	159
5.1.14. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları....	159
5.2. ÖNERİLER.....	160
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler	160
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	160
KAYNAKÇA	158
EKLER.....	182
EK 1	182
EK 2	185
EK 3	188

KISALTMALAR

f.....	Frekans
p	Anlam Düzeyi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Ss	Standart Sapma
\bar{x}	Ortalama
OECD.....	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Sayfa
Şekil 1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	51
Şekil 2. Kriz Yönetimi Süreci.....	60
Şekil 3: Sermaye Türleri.....	77
Şekil 4: Psikolojik Sermaye Sinerjiyi Tetikler.....	78

TABLolar LİSTESİ.....	Sayfa
Tablo 1. Krize Kaynaklık Eden Faktörler.....	30
Tablo 2. Kriz Yönetimi Enstitüsü'nün Kriz Türleri Sınıflandırması.....	32
Tablo 3. Kriz Döneminin Özellikleri.....	43
Tablo 4. Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler.....	96
Tablo 5. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bilgiler.....	97
Tablo 6. Kriz Yönetimi Ölçeğinin Seçeneklerine İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar.....	101
Tablo 7. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Seçeneklerine İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar.....	101
Tablo 8. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	106
Tablo 9. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	107
Tablo 10. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	110
Tablo 11. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 12. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 13. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 14. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular.....	121
Tablo 15. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	123
Tablo 16. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	125

Tablo 17. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Okuldaki Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 18. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 19. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkilemesine İlişkin Regrasyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 20. Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin, Psikolojik Sermayenin Özyeterlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 21. Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin, Psikolojik Sermayenin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 22. Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin, Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 23. Görüşme Yapılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	142

ÖZET

KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin kriz yönetimi ve psikolojik sermaye algı düzeylerini belirlemektir. Bu amaç kapsamında, öğretmenlerin kriz yönetiminde psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, yaş, okuldaki hizmet süresi ve yönetim şekli değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, kriz yönetimi algısının psikolojik sermaye algısına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelinde ve nitel türde karma bir araştırmadır. Araştırmanın evreni 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmada basit-tesadüfi örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Araştırma 279 öğretmenden toplanan verilerle yapılmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla, öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren ve bu araştırmanın amacına uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, “Kriz Yönetimi Ölçeği” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel deseni kapsamında öğretmenlerin kriz yönetimi ve psikolojik sermayelerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaya yönelik nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır.

Bu araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, parametrik fark testleri ve regresyon analizi testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kriz yönetimi algıları genel ortalama ve tüm alt boyutlarda orta düzeydedir. Kadın öğretmenlerin kriz yönetimi algıları, erkek öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. 41-45 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin kriz yönetimi algıları, 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 22-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin kriz yönetimi algı düzeyi, 11-15 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri genel ortalama ve tüm alt boyutlarda orta düzey olarak belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, erkek öğretmenlerden yüksek bulunmuştur.

41-45 yaş grubunda yer alan retmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, 22-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubunda yer alan retmenlere göre, anlamlı Şekilde daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri kdeme sahip retmenlerin psikolojik sermaye düzeyi, 11-15 yıl, 6-10 yıl ve 0-5 yıl kdeme sahip retmenlere göre, anlamlı olarak daha yüksektir.

Araştırmada, retmenlerin kriz yönetimi ve psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki incelenmiş, kriz yönetiminin psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın nitel kısmı kapsamında yapılan görüşmelerde, retmenlerin 18'i kriz yönetimi ve psikolojik sermaye anlamında olumsuz görüş bildirmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kriz, kriz yönetimi, psikolojik sermaye, zyeterlik, umut, iyimserlik, retmen.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CRISIS MANAGEMENT AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL

The main objective of this study is to determine the levels of teachers' crisis management and psychological capital. Within the scope of this aim, it was examined whether or not the level of teachers' perceived crisis management and psychological capital significantly differ or not, according to the following variables; sex, age, years in service and type of school management. Furthermore, the impact of crisis management on psychological capital has been investigated. Mixed research techniques - descriptive, correlational and qualitative- were used. The research consists of the teachers who are working at primary schools in Sancaktepe district in Istanbul province, during the academic year of 2013-2014. The sample of the study was selected by using stratified simple random sampling technique. Data were collected from 279 teachers. In order to collect the research data, several instruments were used; for gathering demographic information about the teachers, a Personal Information Form was prepared. Furthermore, "Crisis Management Scale" and "Psychological Capital Scale" were used in order to measure the teachers' crisis management and the psychological capital levels respectively.

In order to collect the qualitative data for determining teachers' views about crisis management and psychological capital, a case study, which is a qualitative technique most commonly used in such researches, was designed. In other words, interview techniques were used.

To analyze research, data frequency, percentage, mean scores, parametric tests and regression analysis techniques were used in SPSS version 21 for windows.

The study has indicated that teachers' average crisis management score in general as well as in all subscales were moderate. Furthermore, the data has shown that crisis management scores of teachers differed significantly according to sex. Crisis management scores of female teachers were found significantly higher than male teachers. With relation to age, crisis management scores of 41-45 years old teachers were found significantly higher than those of 31-35, 36-40, and 22-30 years old groups. The study has confirmed that crisis management mean scores of teachers

who have been working for 16 and above years were significantly higher than those of teachers who have been 0-5, 6-10, and 11-19 years in service.

The result has underlined that teachers' psychological capital perception level in general as well as in all subscales were moderate. Psychological capital scores of female teachers were found significantly higher than male teachers. With relation to age, psychological capital mean scores of 41-45 years old teachers were found significantly higher than those of 22-30, 31-35, and 41-45 years old groups. The result further signifies that psychological capital mean scores of teachers who have been working for 16 and above years was significantly higher than those of teachers who have been working for 11-15, and 6-10 and 0-5 years.

The data has also underscored that there was not a correlation between teachers' crisis management and psychological capital scores. The study has shown that about eighteen of the teachers had a negative view about crisis management and psychological capital.

Keywords: Crisis, crisis management, psychological capital, self-efficacy, hope, optimism, teacher.

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Okulların birer açık sistem olarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmeleri, bir yandan içinde faaliyet gösterdikleri çevreye uyum gösterip kendi davranışlarını çevrenin istek ve beklentileri yönünde şekillendirebilmelerine, diğer yandan da yapılarındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlı olduğu söylenebilir (Şimşek, 1999: 325).

Okulların kendi sistemi içinde uyum gösterememesi ya da sorun durumları yaşaması durumunda bu sorun alt paydaşlara yansiyabilir. Bu durum okulun varlığını tehdit etmeye başladığı an, okul yönetimi ve paydaşlar ciddi bir krizle karşılaşabilmektedir.

Bir örgütün devamlılığı krizin nasıl yönetildiğine, krizin nasıl yönetildiği de örgütün yöneticilerine bağlıdır. Krizler yöneticilerin sadece tecrübe ya da iletişim becerilerini kullanarak çözülemeyecek kadar zor durumlardır. Krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak için sistematik olarak üzerinde çalışılmasını gerektirir. Kriz yönetimi, örgütlerin olası krizlere karşı alması gereken önlemleri ifade eder. Kriz belirtilerinin elde edilmesi, değerlendirilmesi, örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, kullanılacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilecek kriz yönetimi, bu özelliğiyle çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Demirtaş, 2000: 355; Aktan, 2006: 1).

Eğitim örgütlerinin birinci sorumlusu olarak okul yöneticilerinden beklenen davranışların başında, okulun kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma, okul-çevre ilişkilerinde tutarlı olma, öğrenci başarısını yükseltme ve programlanmamış konularda karar verme gibi davranışlar gelmektedir. Ancak günümüzde yöneticilerden daha fazla yeterlilik beklenmektedir. Yöneticinin aynı zamanda örgütteki kriz durumlarıyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, personeli motive etmesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve sorun çözmeye yeteneğine sahip olması beklenmektedir (Çelikten, 2001: 299).

Öte yandan her örgütte olduğu gibi eğitim örgütünün de temel unsuru insandır. Çalışanların bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan insan sermayesi ile örgütsel ağ yapılanmaları ve kişilerarası ilişkileri niteleyen sosyal sermaye kavramlarının örgütsel alandaki rolleri giderek önem kazanmasına paralel olarak, insan kaynağına değer verme ve yönlendirme bakımından araştırmalara konu olmaya başlayan diğer bir kavram da “psikolojik sermaye” olmaktadır (Wright, 2003: 19; Luthans, 2002, 87; Nelson ve Cary, 2007: 49).

Psikolojik sermaye kavramı, çoğunlukla örgütsel alanda uygulanan pozitif psikolojideki teori ve araştırmalardan ortaya çıkmaktadır. Pozitif psikolojiyi örgütsel alana taşıyan pozitif örgütsel davranış, kişilerin zayıflıkları veya aksaklıklarından daha çok, özellikle güçlü taraflarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesiyle ilişkili bir kavram olarak (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 4), insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi için yeni bir yaklaşıma odaklanmaktadır. Bu yeni yaklaşım, performansın artırılması ve örgütsel başarının elde edilmesinde, ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen insan kaynaklarının pozitif biçimde yönlendirilmiş güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini araştırmaktadır (Turner, Barling ve Zaharatos, 2002: 718).

Örgütlerdeki işgörenler bir vücudun damarları gibidirler. Damarlardan birinde oluşan tıkanıklık tüm vücut işlevlerinde sıkıntılar oluşturacaktır. Sıkıntının

kaynağı ise pek çok sebep olabilir. İşgörenlerdeki performans düşüklüğü de pek çok sebebe bağlı ortaya çıkabilecek bir durumdur. Bunun engellenebilmesi için işgörenin psikolojik sermayesinin yüksek tutulması gerekmektedir. İşgörenlerin psikolojik sermayesinin yüksek tutulması yönetimin, özellikle de kriz döneminde işgörenlere karşı sergilediği davranış biçimidir. Bu nedenle pek çok işgören örgütüne karşı bireysel bir kapanma ve soğuma durumu yaşamaktadır.

Bu bilgiler ışığında bu araştırma, ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul yönetimlerinin kriz durumunda sergilediği tavır karşısında psikolojik sermayelerinin nasıl etkilendiğini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Türkiye’de eğitim örgütlerinde doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma ile ilgili söz konusu boşluğun bir ölçüde doldurulacağı beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

2. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri katılımcı öğretmenlerin,

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Yaşlarına,
- c) Okullarındaki hizmet sürelerine,
- d) Okullarına yönelik algıladıkları yönetim türüne göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

3. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ne düzeydedir?

4. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri,

a) Cinsiyetlerine,

b) Yaşlarına,

c) Okullarındaki hizmet sürelerine,

d) Okullarına yönelik algıladıkları yönetim türüne göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

5. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, psikolojik sermayelerini anlamlı şekilde etkilemekte midir?

6. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, psikolojik sermayelerinin özyeterlik boyutunu anlamlı şekilde etkilemekte midir?

7. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, psikolojik sermayelerinin umut boyutunu anlamlı şekilde etkilemekte midir?

8. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunu anlamlı şekilde etkilemekte midir?

9. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okullarındaki kriz yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

10. İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de bazen kriz yaşarlar. Okul yöneticileri, günlük işlerinde, muhtemel birçok sorunla uğraşmanın yanında bir krizden diğerine koşarlar ve okullarda genellikle istikrardan çok kaos yaşanır. Bu nedenle, okul yöneticileri, okulun günlük işlerinde sürprizlere hazır olmalıdırlar (Altun, 2001: 464).

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırdır. Örgüt yöneticisi, krizin yarattığı akıntıda boğulabileceği gibi, akıntıya yön de verebilir. Önemli olan krize düşmemektir. Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri de, çıkması muhtemel sorunları önceden önlemek ve krize düşülmesini engellemektir. Bununla birlikte, örgütün dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel etkenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizleri zamanında, gerekli yönetsel ve ussal önlemleri almak ve alınan bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir (Peker ve Aytürk, 2000: 385-386).

İlkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu araştırmayla günümüzün değişen ihtiyaçları ve yaşanan hızlı dönüşümlere cevap verme sorumluluğuyla karşı karşıya olan okullar ve bu sorumluluğun karşılanmasında anahtar rol alan öğretmenlerin psikolojilerini, okullarda yaşanan kriz durumlarının ve bu durumlarda öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin nasıl etkilediğini ele almayı amaçlamıştır.

Bu araştırma sonuçlarının aynı zamanda okul yönetimlerinde bulunan işgörenlere ve öğretmenlere düzenlenecek hizmet içi eğitimlerde yöneticiliğe ve öğretmenliğe dair yeni bakış açıları sunan çalışmalara veri olarak kullanılabilceği düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma sonuçlarının bu alanda yapılacak diğer araştırmalara yarar sağlayacağı ve yeni tartışma olanakları oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

Katılımcı öğretmenler, kriz yönetimi ve psikolojik sermaye ile ilgili verileri toplamak için uygulanan ölçekleri samimi şekilde cevaplandırmışlardır. Buna ek olarak katılımcı öğretmenler, yapılan görüşmelerde ve uygulanan görüşme formlarında da samimi cevaplar vermişlerdir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) İstanbul ili, Sancaktepe ilçesindeki resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile,
- 2) 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile,
- 3) Araştırmanın nicel veri toplama kısmı ölçek ile,
- 4) Araştırmanın nitel veri toplama kısmı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile,
- 5) Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliği veri toplamada kullanılan yöntemlerin özellikleri ile,
- 6) Toplanan veriler araştırmaya katılanların verdiği bilgilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

- **Kriz:** Bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, kargaşa hali, bunalım.
- **Kriz Yönetimi:** İşletmelerde hatalı işleyiş, kargaşa vs. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemlerde yöneticilerin davranışı.

- **Psikojik Sermaye:** Bireyin psikolojisinin pozitif olarak gelişme hali. Özyeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın birleşimi.
- **Özyeterlik:** Bireyin bir görevi yapmak için kendi kendine dair algıladığı güven ve motivasyon.
- **Umut:** Bireyin sahip olduğu pozitif motivasyonel durum.
- **İyimserlik:** Bireyin yaşadığı pozitif olayları içsel ve kalıcı sebeplerle; negative olayları dışsal ve geçici sebeplerle bağdaştırmasıdır.
- **Psikolojik Dayanıklılık:** Bireyin belirsiz, zor, karmaşık, başarısız oldukları vs. durumlarda kendisini duruma göre ayarlayabilmesi ve hatta eskisinden daha yüksek performans sergileyebilmesidir.
- **Öğretmen:** İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kriz yönetimi ve psikolojik sermaye konusunda yapılmış kuramsal araştırmalara ve kriz yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.1. KRİZ YÖNETİMİ

2.1.1. Kriz Kavramı ve Krizin Özellikleri

Özellikle son yüzyılda dünya üzerinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, pazarların küreselleşmesine ve uluslararası rekabetin artmasına neden olmuştur. Rekabetin artışına bağlı olarak çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, örgütlerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2007: 796).

Çincede kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamına gelen iki sembolle, yani “Wei-ji” ile ifade edilmektedir. Bu iki sembol krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrılar yüklemektedir. Yani kriz, doğası gereği bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikleri barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 23). Bununla birlikte krizi ifade eden bu Çince sembol aynı zamanda “tehlikeli bir fırsat” tanımını krize yüklemektedir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2007: 4).

Kriz (buhran, bunalım), bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumudur. Günümüzde krizin herkes tarafından kabul edilmiş başlıca iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir (<http://tr.wikipedia.org>).

Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir (Gürsoy, 1989: 65). Örgüt yönetimi; tedarikçileriyle ve hissedarlarıyla yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli ölçüde zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır (Küçük ve Bayuk, 2007: 797).

Bir olgunun gerçek anlamda kriz olup olmadığını ortaya koymak için her zaman herkesin üzerinde anlaşıtı temel özellikler bulunmayabilir. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken aynı olgunun başka bir sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi kriz olarak nitelendirilememektedir. Buradan yola çıkılarak kriz olarak adlandırılan olgunun özelliklerinden ziyade etkisinin boyutları dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır (Tortop, İşbir ve Yayman 2007: 79).

Krizlerin ortak özelliklerine değindiğimizde aşağıdaki unsurların ön planda olduğunu anlayabiliriz (Aktan ve Şen, 2002: 2):

· Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin; makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise örgütleri ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Aniden ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmeleri kriz olarak adlandırmak doğrudur. Yoksa, normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz demek değildir. Kriz, bu açıdan beklenmedik biçimde ortaya çıkan “ciddi bir sorun” olarak düşünülmelidir. Rutin gelişmeler ve sorunlar kriz değildir.

·Krizin en önemli özelliği önceden tahmin edilemeyen ya da bilinmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır. Krizin bir diğer önemli özelliği, kişiler ve organizasyonlar için hem bir tehlike ve tehdit oluşturması, hem de yeni fırsatlar yaratmasıdır. Bu anlamda kriz, genellikle düşünüldüğü gibi tamamen ‘negatif’ özellikte bir kavram değildir.

·Krizler, kısa ya da uzun süreli olabilirler. Krizlerin organizasyonlar üzerindeki etkisinin kısa ya da uzun sürmesi, organizasyonun krize karşı koyabilecek tedbirleri zamanında alıp almamasına ve bunları uygulamasına bağlıdır.

·Krizlerin bir diğer özelliği bir bulaşıcı hastalık gibi sirayet etkisi göstermesidir. Herhangi bir organizasyonda ortaya çıkan bir kriz diğer sektörleri de

etkisi altına alabilmekte ya da bir organizasyonda yaşanan kriz, bu organizasyonla ilişki içerisinde olan diğer organizasyonlara da sirayet edebilmektedir.

Kriz döneminin temel özellikleri talebin daralması, girdi maliyetlerinin yükselmesi, bu nedenle rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir. Örgütler bu yoğun rekabet ortamında değişik yöntemler ve teknikler kullanarak, krizi atlattırma çalışmaktadır (Akat, 2000: 8).

Yetersiz derecede hazırlanan örgütler ve yöneticileri, operasyonların hareket alanlarının değiştirilmesiyle oluşan zorluklara karşı tepki gösterme kabiliyetine sahip olamazlar. Kriz yöneticilerinin, krize ve bozulmaya eşlik eden örgütsel zayıflıklar, refleksler, maliyeti yüksek eksik hazırlıklar ve hafıza kaybı gibi patolojik unsurları önlemek amacıyla eğitilmeleri gerekir. Modern krizler, alanların ötesinde kolektif yetenekleri de gerektirmektedir. Modern krizler, birleşik faktörlerin bir sonucudur. Modern krizlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Boin ve Lagadec, 2000: 186):

- Büyük etkilere sahiptir ve geniş bir nüfusu etkilemektedir.
- Yüksek ekonomik maliyetlere neden olur, klasik önlem yeteneklerine baskın çıkar.
- Eşi görülmemiş, kapsamlı ve birbiri ile ilintili sorunlara neden olur, yaşamsal kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yansıtma olayı nedeniyle kartopu dinamiği etkisi yapar.
- Eski, uygulanmayan, zarar verici yöntemler gibi acil sistemler yanlış ize tepki gösterirler.
- Bu acil süreç içerisinde aşırı belirsizlik yok olmaz.
- Zaman içerisinde tehditler dönüşüme uğrar.
- Kümelenme söz konusu olur.
- Güvenilir örgütlerle, halkla, medyayla ve mağdurlarla önemli iletişim sorunları ortaya çıkar.
- Her türlü önemli risk söz konusu olabilir.

Her örgüt için, performansın düştüğü, kilit elemanlarının çeşitli nedenlerle eksildiği gibi olaylar ve düzensizlik derecesinin arttığı zor zamanlar söz konusu olabilir. Fakat bunlar mutlak kriz değildir. Krizler, örgütlerin tarihinde benzersiz

anlardır. Örgütlere zarar veren ve tedirgin eden olaylar, içlerinde belirsizlik, sorun yaratıcı bir tehdit, bir sürpriz ve yanıt vermek için zaman baskısı olmaksızın krizin seviyesine ulaşamaz (Ulmer, 2001: 5-6). Krize özgü özellikleri, belirsizlik, zamansızlık, tehdit ve fırsat olarak sayabiliriz.

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir (Batlaş, 2002: 6). Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir. Belirsizlik ortamında bir şeylerin yapılması gerekir, ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur. Bu kararsızlık duygusu, krizi daha da içinden çıkılmaz bir hale getirir. Sağduyulu davranmayı ve akılcı karar vermeyi gerektiren kriz zamanlarında belirsizlik nedeniyle hareketsiz kalmak, paniğe kapılmak ve karamsarlık içine düşmek, işleri içinden çıkılmaz bir hale getirir ve kaos oluşturur. Bunun sonucunda da işler birbirine karışır, geçici de olsa düzen alt üst olur (Tutar, 2007: 18).

Belirsizlik ortamında oluşan zaman baskısı, örgüt üyeleri arasında gerilim yaratmaktadır (Ataman, 2001: 231). Krizleri rutin durumlardan ayırt eden en önemli özelliklerden birisi, acil cevap verme zorunluluğudur. Kriz anında hem cevap vermek hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, çabuk ve hızlı uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilir (Kupperman, Wilcox ve Smith, 1975: 404).

Glaeser'e (2005: 5) göre, olumsuz bir gelişmenin ortaya çıkışını belirlemenin mümkün olmayışı, ön uyarı süresi ve mevcut reaksiyon süresi itibarıyla bir aciliyete işaret eder. Çünkü süreç olarak ele alınan kriz anlarında, hareket imkânı giderek kısıtlanır, karar alma ve eyleme geçme gereksinimi tetiklenir ki, bu da krizin içerisinde bulunan kişilerce zaman baskısı olarak algılanır. Zaman baskısının şiddeti, esas itibarıyla, karar süresi, kriz içerisinde bulunan kişilerin dış baskıya karşı bireysel hassasiyeti ve sorunun büyüklüğü olarak üç bileşene ayrılabilir.

Richardson'a (1994: 60) göre, kriz, örgütlerin stratejik amaçlarını tehdit eden durumlardır. Buna göre, örgütün, içinde bulunduğu durumu kriz olarak nitelendirebilmesi için, stratejik amaç ve hedeflerinin tehdit altında olması gerekir.

Ataman'a (2001: 231) göre, kriz, örgütlerin amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile baş başa bırakmaktadır.

Tehdit, var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık (olası kayıp) olarak algılanmaktadır. Kriz, örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği kriz türlerine, krizin oluşumuna, örgütün durumuna ve ilgili hedef kitlelerin gelişen olaylara verdikleri tepkilere göre farklılık gösterebilmekte ve bu ciddilik genellikle krizin sonuçlarını, gelişimini ve alınması gereken tedbirlere ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 26).

2.1.2. Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Kriz kavramı kendisine benzer olan kavramlarla kolaylıkla karıştırılabilmektedir. Bu nedenle kriz kavramını kendisine benzer olan problem, çatışma, teknik arıza, felaket, acil durum, kaos kavramlarıyla karşılaştırılması doğru olacaktır.

2.1.2.1. Kriz ve Problem

Problem, beklenen durumlar veya sonuçlarla gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. Problem; bir örgüt için etkinliği azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Kriz ise sadece etkinliği azaltmakla kalmayıp örgütün varlığını da tehlikeye sokacak sonuçlar doğurabilmektedir. Bu noktada bir problemin krize dönüşmemesi için yönetimin üzerine büyük görev düşmektedir. Problemin krize dönüşmeden önlenmesinde kriz olasılığının zamanında teşhis edilmesinin ve üzerine yoğunlaşarak gerekli tedbirlerin yönetim tarafından alınması, problemin büyüyerek kriz doğurmasını önleyecek temel mekanizmadır (Meydan, 2005: 21).

Problemler krizlerden farklı olarak sadece etkinliği azaltıcı sonuçlar doğurur. Kriz ise etkinliği azaltmakla kalmayıp tüm örgütün varlığını tehlikeye sokar. Ancak problemlerin zamana yayılarak kriz kaynağı haline gelebileceği göz ardı edilmemelidir (Akyüz Yılmaz, 2010: 7).

Örgüt yöneticileri çok çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilecek problemlerin çözümlenmesinde söz konusu problemlerle bir daha karşılaşılması ve derinleşerek krizlere yol açmaması için gerekli önlemleri almalıdır (Zerenler, 2003: 24).

2.1.2.2. Kriz ve Çatışma

Çatışmanın literatürdeki tanımına bakıldığında farklılıklar görülmekle birlikte genel bir tanımın örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlıklar olarak yapılabileceği söylenebilir. Buna göre, çatışma bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olarak sayılabilmektedir (Kaya, 2009: 3).

Modern yönetim anlayışında açık bir sistem olarak düşünülen örgütlerde, çatışma kaçınılmazdır. Hatta örgütün etkinliği için, belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Çatışmalar her zaman örgütün amaçlarını tehlikeye sokarak varlığını tehdit etmez. Ancak çatışmalar süreklilik göstermeleri halinde, örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesinin doğmasına, başka bir deyişle krize neden olur. Özellikle üst yönetim kademesindeki çatışmalar, krize büyük çapta zemin hazırlamaktadır (Ataman Özbakır, 2009: 66).

2.1.2.3. Kriz ve Teknik Arıza

Örgütlerin teknik donanımlarında meydana gelen aksaklıklar arıza olarak adlandırılmaktadır. Teknik arızaların meydana gelmesi örgütleri yaşamsal öneme sahip etkiler yaratacak şekilde etkilemez. Özellikle ileri bilgisayar teknolojisine sahip örgütler için bilgisayar sistemlerinde meydana gelecek büyük ve kolay çözülemeyecek karmaşıklığındaki arızalar ilgili örgüt için önemli tehditler yaratacak sonuçlar doğurabilmektedir. Teknik arızaların zamanında fark edilerek gerekli önlemlerin alınması olası kriz durumlarını ortadan kaldıracaktır (Kaya, 2009: 5).

2.1.2.4. Kriz ve Felaket

Felaket, bir devletin, bir grubun, bir kimsenin, yıkıma uğraması, durumunun altüst olması, buna yol açan olay ya da olaylar bütünü olarak açıklanmaktadır. Yukarıdaki tanım örgütler için de söz konusudur. Felaketler bir anlamda en büyük

kriz olarak adlandırılabilir. Kriz durumunda örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket durumunda örgütün varlığını sürdürme olanağı kalmayabilir. Felaketler, engellenmesi olanaksız krizlerdir (Kaya, 2009: 5).

Özellikle doğal felaketler, doğurdukları sonuçlar itibariyle önemlidir. Beklenilmeyen zamanlamaları, uyarı ve önleme mekanizmalarını etkisizleştirdiğinden örgütler için çok önemli bir risk grubu oluşturmaktadır (Meydan, 2005: 52).

2.1.2.5. Kriz ve Acil Durum

R. T. Sylves'e (1998) göre acil durum, can ve/veya malı tehlikeye sokan, toplumsal kaynak ve süreçlerden yararlanarak hemen tepki verilmesi gereken, beklenmedik, ani olay olarak tanımlanmaktadır (Akt.: Çelik, 2007: 20).

Acil durumlar, çözümü geciktiğinde krize neden olan sorunlardır. İngilizce "emergency" sözcüğünün karşılığı olarak, aciliyet gerektiren tüm durum ve hâlleri karşılayacak şekilde kullanılan "Acil durum" ve "Acil durum yönetimi" kavramları, sürekliliği olmayan, zamanla sınırlı, meydana geldiği anda hemen tepki verilmesi gereken, acil durumu gerektiren nedenler ortadan kalktığında sona eren bir durum ve yönetim şeklidir. Kriz ve kriz yönetimi kavramları, acil durum yönetimine göre daha yeni bir kavram olmasına rağmen, kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılan çalışmalar nedeniyle acil duruma göre daha kapsamlı bir yönetim şeklidir (Filiz, 2007: 19).

2.1.2.6. Kriz ve Kaos

Günlük konuşma dilinde kaos kavramı, "Düzenin istenmeyen dağılımlık durumunu" ifade etmektedir. Kaos, düzenin parçalanması ve dağılması sonucunda yaşanan karmaşık bir durumdur. Günlük dilde kullanılan trafik kaosu, politik kaos, düşünce kaosu gibi sözcükler bu kullanıma örnek olarak verilebilir (Cramer, 1998: 195).

Kaos sürekli bir kararsızlıktır. Kararsızlık çevremizin ve kültürümüzün bir parçasıdır. Günlük yaşamda sıklıkla kullanılan “bıçak sırtında olmak”, “bardağı taşıran son damla” gibi deyimler kararsızlık ve düzensizlik ifade ederler (Koçak, 2006: 33).

Newsweek dergisinin 11 Ocak 1999 tarihli sayısında “büyük buluşların gücü” başlıklı yazıda, son iki bin senenin insanlık tarihini çok çarpıcı biçimde etkileyen en önemli buluşları konusunda isim yapmış 80 bilim adamının görüşleri internet ortamında (<http://www.edge.org>) tartışıldıktan sonra nedenleri ile verilmiştir. Bunlardan atom bombası, bilgisayar, saat, matbaa makinesi, sayılar, gözlük, klasik müzik gibileri çoğumuza çok makul gelebilecek iken musluk, at üzengisi ve silgi gibi bazı buluşlarında en önemli buluşlar arasında gösterilmesi birçoğumuzu şaşırtır ve de üzerinde daha fazla düşünmemize yol açar. Tarihçi Lynn White “at üzengisinin” savaş yöntemlerinde çığır açıp feodal sisteme geçişi sağladığını iddia ederken, Freeman Dyeon daha da iddialı bir biçimde “kuru ot” un atların şehirleşmesine yol açtığını ve de Viyana’nın, Paris’in bunlar sayesinde kurulduğunu yazmıştır (Savacı, 2006: 37).

“Kaos hangi durumlarda ya da hangi sistem ve yapılarda ortaya çıkar?”, “Bir yapı ya da sistem hangi durumda kaotiktir?” gibi sorulara yanıt vermek güçtür. Çünkü kaotik bir sistemin önceden belirlenebilir yönlerinin saptanması pek mümkün değildir (Ruelle, 1998: 78). Örneğin deprem, doğanın kaotik yapısının bir sonucudur. Bu doğa olayının ne zaman olacağını, şiddetinin ve yaratacağı tahribatın önceden belirlenemez olması, deprem sonunda oluşacak kaotik yapının boyutlarının belirlenmesini de mümkün kılmamaktadır. Deprem sonrasında ortaya çıkan kaotik durum, aynı zamanda bir kriz durumudur (Demirtaş, 2000: 358).

Kriz bir olay vasıtasıyla tetiklenerek patlak verir ve ani şekilde görünür hale gelir. Beraberinde etkilenen kitlelerde bir korku duygusu yaratır. İlgili parametrelerden birini (finansal kaynaklar gibi) değiştirdiğinizde göstergeler rahatlar. İnişli çıkışlı bir karakteri vardır. Kaos ise uzun bir süreç sonucunda, yavaş yavaş gelişir. Etkilediği kitlelerde anksiyete yaratır. Bu durumda sadece parametreleri değiştirmek yeterli olmaz. Köklü bir değişim yani farklı bir bakış açısı gereklidir.

Kaos, kendisine isteyerek veya istemeyerek uyum sağlayan kitlelerde dönüşüm yaratır; bu uyum yakalanmadığında yıkıcı ve yok edici olur (<http://www.kuraldisidergi.com>).

Öncü örgütler kaos ortamında bağısıklık sistemini güçlendirmek için eğitim alır. Bu şirketler dönüşüme uyum sağladıkları (verimlilik kayıplarını bertaraf ettikleri, düşünce yapılarını değıştirdikleri) için kaos sona erdiğinde diğer örgütlerden çok önde bulunurlar. İşgörenler arasında korkunun ve endişenin azaltılması yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Microsoft'un patronu Bill Gates daha önce yaşanan bir kaos ortamında işgörenlerinden, herhangi bir problem gördüklerinde kendisine maille iletmelerini istiyor ve bunun için prim alacaklarını söylüyor. Bill Gates bu sayede sürekli iyileştirme yapabildiklerini ve şirketin büyüme ivmesinin çok hızlandığını söylüyor (<http://www.kuraldisidergi.com>).

2.1.3. Kriz Kavramına Farklı Açılardan Bakış

Bireylerin ve örgütlerin kriz yaşanmadan önce, kriz yaşandığı sırada ve sonrasındaki davranışları farklı bilimlerin araştırma konusu olmuştur. Kriz ve krizlerin etkileri ile ilgili yapılan çalışmalarda krizin, psikolojik, sosyo-politik ve teknolojik-yapısal olmak üzere üç genel bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir. (Durusu, 2006: 37).

2.1.3.1. Krize Psikolojik Açıdan Bakış

Psikiyatride kriz kavramı ve krize müdahale olgusu II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda gündeme gelen bir konudur. Örgütsel bir krizin ortaya çıkmasında yer alan bireysel etkileri tahmin etmek ve açıklamak için bilişsel teoriler kullanılmaktadır. Krizler bilişsel yaklaşımla ele alındığında örgütsel bir krizin üç temel varsayıma dayandığı görülmektedir. Birinci varsayıma göre krizler, belirsiz, karmaşık ve duygusallığı yüksek olan olaylardır. Bu yaklaşıma göre, hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki bireyler krizden fiziksel ve/veya psikolojik olarak etkilenir ve zarar görürler (Pira ve Sohodol, 2004: 25). İkinci varsayım, bir kriz anında bireylerin bilgi aktarma kapasitelerinin sınırlı olduğudur. Bireyler otokontrol duygularını kaybeder ve kendilerini zayıf hissederler. Üçüncü varsayım ise,

yöneticilerin ya da karar vericilerin yetersizlikleri nedeniyle krizler daha da karmaşık bir hale gelir ve yaşanan krizlerde artış görülür (Tüz, 2004: 14).

2.1.3.2. Krize Sosyo-Politik Açıdan Bakış

Krize sosyo-politik bakış açısı mevcut örgütsel kriz tanımlarına çeşitli ilaveler yapmıştır. Bu bakış açısına göre, bütün krizler ortak bir paydaya sahiptir ve yaşanan krizler nedeniyle sosyal yapının bozulması söz konusudur. Dahası örgütü bir olayın harekete geçirmesinin ardından büyük olasılıkla liderlik ve kültürel kurallarda da bir krize gireceği vurgulanmaktadır (Tüz, 2004: 15).

2.1.4. Krize Neden Olan Başlıca Faktörler

Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa diğer bir ifadeyle krize yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde iki başlıkta ele almak mümkündür (Ataman, 2001: 243). Örgütün krizle karşılaşması durumunda genellikle hem örgüt içi faktörlerin hem de dış çevre koşullarının ortak etkisi bulunduğundan bu iki faktör birbirinden bağımsız olarak düşünülmemektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 93).

Krizi yönetmenin en iyi yolunun sorunu anlamak ve onu yönetmek olduğu ifade edilir. Önemli krizlerin tanımlanan gerçek nedenleri büyük bir ihtimalle kötü hizmet uygulamaları, insan hataları, kötü planlama, önemli başarısızlıklar, ahlâka aykırı veya dürüst olmayan davranışlar, uygun olmayan kültür, liderin başarısızlıkları, zayıf kararlar alma, ya da yetersiz eğitimidir (Jaques, 2007: 151).

Görüldüğü gibi, krizlerin örgüt içi ve örgüt dışı (ulusal-uluslararası) nedenleri söz konusudur (Tüz, 2001: 243). Bu nedenlerin yanısıra örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileşimi de kriz nedeni olabilmektedir.

2.1.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Kriz yaratan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir (Öztürk, 2010: 390). Örgütlerin karşı karşıya kaldığı krizlerin bir kısmı, örgütün kontrolü dışında gelişen makro değişkenler neticesinde

gerçekleşmektedir. Örgüt yapısı dışında gelişen bu dış çevre koşulları aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok örgütün varlığına etkide bulunabilmektedir. Dış çevre faktörlerinin hızla değişmesi, örgütlerin de bu değişikliklere hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2003: 144).

Örgütlerde krize yol açan dış çevre faktörleri; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, rekabet ve uluslararası çevre gibi etkenlerdir (Öztürk, 2010: 390).

2.1.4.1.1. Doğal Felaketler

Doğal felaket, en geniş anlamı ile insanlara zarar veren olaylara denir. Başka bir ifade ile can ve mal kaybına yol açan doğal olaylardır. Afetin ilk özelliği doğal olması, ikincisi can ve mal kaybına neden olması, üçüncüsü çok kısa zamanda meydana gelmesi ve son olarak da başladıktan sonra insanlar tarafından engellenememesidir. Bazı afetlerin yeryüzünün nerelerinde daha çok olduğunun bilinmesi bir avantaj olarak değerlendirilebilir (www.turcebilgi.com).

Doğal afetlerin sonuçlarının kendini göstermesi afetin türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin deprem, heyelan, çığ, sel, don ve bazı afetlerin sonuçları depremde olduğu gibi doğrudan ve hemen ortaya çıkar. Ama kuraklıkta olduğu gibi bazılarının sonuçları ise uzun bir zaman sonra ve dolaylı olarak görülür (www.turcebilgi.com). Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin her zaman belirtilerinin olmaması, örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının etkisiz kalmasıdır (Genç, 2010: 214).

2.1.4.1.2. Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

Örgüt ürünlerine olan arz ve talebin artış ya da azalışı, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yoğun rekabet, ulusal ya da uluslararası parasal, mali ve iş

şartlarının değişmesi konaklama örgütlerin kriz yaşamasına neden olabilmektedir (Tüz, 2004; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004; Dinçer, 1998; Şimşek, 2002, Akt.: Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503).

Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu ekonomik belirsizlikler ve olumsuz durumlar, örgütler açısından önemli bir kriz nedeni olabilmektedir. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamdan doğan fiyat yükselişleri, örgütlerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, örgütün mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir. Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da örgütsel krizlere neden olmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205).

Günümüzde krizlerin çok sık ve çok süratli bir biçimde oluşmasının sebebi, krizlerin bankacılık ve finansal kaynaklı olmasından meydana gelmektedir. Çünkü ekonomilerde para ve mali piyasalar gelişmelere hemen tepki gösterebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde piyasaların spekülâtif hareketlere açık olması sebebiyle daha da yıpratıcı nitelik taşımaktadır. Uluslararası Ödemeler Dengesi Bankasının yapmış olduğu değerlendirmeye göre dünyada sürekli olarak hareket eden denetim dışı 1,5 trilyon/\$ olduğu tahmin edilmektedir (Keskin, 2004: 13).

Küreselleşme ile artan hareketlilik örgütlerin ekonomik krizlerden etkilenmemesini neredeyse imkânsız kılmaktadır. Örgütlerin yaşadıkları sorunlar küresel ölçekte etkili olmaktadır. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık ve belirsizlik sınırlı olduğu ölçüde, kriz sınırlı, istikrarsızlık yoğun olduğu ölçüde de kriz şiddetli olacaktır (Demir, 2011: 11).

2.1.4.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak örgütlerdeki değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler örgütte

kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur (Tüz, 2001: 6).

Örgütlerin hayatlarını devam ettirmeleri ve gelişmeyi sürekli kılabilme için teknolojik değişikliklere uyum göstermeleri gerekmektedir. Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim söz konusuysa bu durum örgütün temel amaçlarını etkileyecektir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknolojinin, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarması, örgüt için krizi tetikleyen bir etken olabilmektedir (Dinçer, 1994: 316).

Örgütlerin etkinliklerini sürdürürken başvurdukları teknik ve yöntemlerde meydana gelen değişiklikler, aynı zamanda örgütün temel amaçlarında da farklılaşmalara sebep olacağından, örgütlerin teknolojik yenilikleri kaçırmadan takip etmesi ve gelişmelere ayak uydurması, kendilerini geliştirmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Teknoloji, hızla üretilen mal ve hizmetlerin yapısını ve kalitesini değiştirmekte veya yenilerinin elde edilmesine imkân verir. Böylelikle teknolojiye uyum sağlamayan örgütlerin kendisini yetersiz hissetmesine yol açar ve bu durum kriz olarak karşısına çıkar (Demir, 2011: 12).

Gelişmiş toplumlar doğal faktörlerden daha çok teknolojik faktörler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır. Modern teknoloji sadece tüketicileri değil aynı zamanda örgüt işgörenlerini de teknolojik eksikliklerden dolayı etkilemekte ve örgütleri krize sürüklemektedir (Lerbinger, 1986: 5).

İş yaşamındaki değişimin hızı, işgörenlerin becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, işgörende bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum “potansiyel kriz ve stres etmeni” olmakta ve gelişen yeni teknoloji, işgörende görevini yapamama duygusu oluşturmaktadır (Genç, 2004: 341). Teknolojik problemlerden doğan

krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir anda oluşması, can ve mal güvenliğine büyük ölçüde zarar vermesidir (Karaca, 2003: 8).

Tüm bunların yanında çalışanların teknolojideki gelişmelere uyum sağlayamamalarının çalışanların üzerinde oluşturduğu stres ve gerilim de örgütlerde krize neden olabilmektedir. Örgütlerde teknolojinin getirdiği yenilik ve değişimlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi ile teknolojik değişimlerin yaratabileceği sorunların önüne geçilebilir (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010: 144).

2.1.4.1.4. Sosyo - Kültürel Faktörler

İnsanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzı olan kültür, toplumun bireyleri tarafından paylaşılmakta ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulmaktadır. Örgütler de, faaliyetlerini toplumun inançlarına, değer yargılarına uygun olarak yürütmelidir (Karaca, 2003: 7). Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan örgütler krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, toplumdaki insanların ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar örgütleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Baydaş, Bekan ve Özyılmaz, 2004: 229).

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değişmeye zorlamaktadır. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunmaktadır. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşmakta ve kriz ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2001: 239). Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak, az rastlanacak bir durum olmaktadır (Dinçer, 1998: 387).

2.1.4.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Ülkenin yönetimini üzerine alan örgütler, özellikle de siyasi iktidarlar gelişmelere bağlı olarak sürekli yeni standartlar belirlerler. Örgütler bu standartları

yakın takibe alarak bu yeniliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer örgütler bu yeni düzenlemelere ve standartlara uyum sağlayamazlarsa krizle karşı karşıya kalırlar (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 89).

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konuları da politik ve yasal faktörler içinde yer almaktadır (Baydaş vd., 2004: 229).

Toplumun hukuki ve siyasal düzeninin, anayasa başta olmak üzere bütün kurumların örgüt yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır. Devletin örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici nitelikteki karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler örgütleri zor durumlarla karşı karşıya bırakabilir (Erol, 2010: 168). Devletin dışa açılma, ithal ikameci anlayış benimseme, bazı faaliyet koşullarını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu örgüt açısından yeni fırsatları doğurmakla birlikte birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Yine devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, tüketici ve çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de örgütlerin yaşamı üzerinde oldukça etkilidir (Ataman, 2001: 286).

Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, örgütleri dışardan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir.

Politik ve hukuki çevrenin, örgütlerin yasama ve gelişme gücünü yakından etkilemesinin yanı sıra bunlar konusunda örgütlerin yaptırım gücü çok azdır. Bu nedenle uluslar arası örgütler faaliyet gösterdikleri ülkenin ve uluslararası kuruluşların hukuki ve politik düzenlemelerine ayak uydurmak zorundadır (Şahin, 2004: 13).

2.1.4.1.6. Rekabet Faktörü

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Rekabet iki ya da daha çok güç, kuruluş, sistem, örgüt, birey, ya da grup arasında yer alabilir (<http://tr.wikipedia.org>).

Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. Örgütün yeni yatırım alanlarına yönelip bu alanlarda başarısız olması, faaliyet alanında yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikâme mallarının üretilmesi, örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Haşit, 2000: 25).

Örgütlerin mevcut rakiplerini ve sektörde meydana gelen değişimleri takip etmeleri krizle karşılaşılmasında önemli bir etkidir. Sermayenin veya tekniğin yetersiz olduğu durumlarda ve uzmanlaşma gerektiren alanlarda kolaylıkla potansiyel rakipler çıkabilmektedir. Rakip sayısında yaşanan artış, faaliyet gösterilen sektördeki rekabeti artırarak örgütleri yeni rekabet stratejileri üretmeye zorlar. Sadece mevcut rakiplerle rekabete gireceğini varsayan örgütler yeni rakiplerin ortaya çıkması halinde pazar paylarında önemli bir düşüşle karşılaşabilirler. Bunun yanında teknolojinin gelişmesiyle beraber yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi sonucunda yaşanan ürün çeşitlenmesi de rekabeti artıran bir durum oluşturur. Buna bağlı olarak örgütlerin ürünlerinde farklılaşmaya gitmemeleri sonucunda da örgütlerin yaşamları son bulabilir (Ataman, 2001: 288).

2.1.4.1.7. Uluslararası Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri içerisinde değinilebilecek en önemli noktalardan biri uluslararası çevre faktörüdür. Uluslararası çevre faktörü, örgütler için çok ciddi kriz tehditlerini içinde barındırmaktadır. Bununla birlikte çok sayıda örgüt, uluslararası çevre faktörü içinde değerlendirilebilecek olan değişimler nedeniyle krizle karşı karşıya kalabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2008: 39).

Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını

ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu, dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar. Örneğin; son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların ücretlerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için “küresel kriz” kaynağıdır (Genç, 2010: 342).

Uluslar arası çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler daha çok, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren örgütler ile çok uluslu firma yapısında olan büyük ölçekli örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Bu türdeki örgütler için uluslararası pazardaki mal karmaları, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi eylemler özel önem taşımaktadır. Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izlemeyen örgütler krize sürüklenebilmektedir. Örneğin yabancı bir devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen bir terör harekâtı hedef ülkede birçok krizin doğmasına yol açabilmektedir (Dinçer, 2002: 24).

Örgütler için uluslararası çevre faktörünün kriz potansiyelini içinde barındırmasının en büyük nedeni küreselleşme olgusudur. Dünyada yaşanan küreselleşme olgusu, yeni örgütsel ve yönetsel uygulamaları gerekli kılmaktadır. Bu süreçte ülkeler arasında sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi alanlardaki sınırlar çözülmekte, ticaret ve sermaye hareketleri uluslar ötesi bir içerik kazanmaktadır. Çıkarlar, sınır ötesi örgütleri ve değişik ülkelerdeki çıkar gruplarını ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber hızla oluşan değişimler ve bu değişimlerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları da kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratabilmektedir (Genç, 2010: 216).

2.1.4.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuşkusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır (Ataman, 2001: 242).

Örgütler optimal büyüklükten uzaklaştıklarında, aşırı merkeziyetçi hale geldiklerinde, etkin bir önderlikten yoksun kaldıklarında, finansal kaynaklarını yanlış yönettiklerinde, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadıklarında ya da benzer nitelikteki tamamen örgüt içi hatalardan ötürü krizlere maruz kalabilmektedirler (Aydemir ve Demirci, 2005: 66).

Örgütlerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Yani örgüt içi faktörlerde güçlü olan örgütler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilmektedir (Tüz, 2001: 7).

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını arttırmaktadır (Pira ve Sohodo, 2008: 28). Örgütün kendi içinde meydana gelen ve krize sebep olan faktörleri örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak ayırmak mümkündür (Şahin, 2004: 20).

2.1.4.2.1. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün krize düşmesini kolaylaştırmaktadır. Tıpkı direncini ve savunma mekanizmalarını kaybetmiş biyolojik bir sistemin, hastalıklara daha kolay yakalanması ve hastalıklardan kurtulmasının daha zor olması gibi, sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerin de, kendi yapı ve işleyişindeki sorunlar nedeniyle, ortaya çıkan kriz, çevresel faktörlerle birleştiği zaman krizi derinleştirmektedir (Genç, 2004: 243).

Örgütlerin örgütsel yapıları standart değildir, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler; örgütün

büyüklüğüne, örgütsel yapıya, örgütün iş alanının özelliğine ve örgütün hayat safhasına ilişkin faktörler olarak sıralanabilmektedir (Şahin, 2004: 21).

2.1.4.2.1.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaşmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir (Asuankutlu ve Safran, 2003: 54).

Büyük örgütlerin değişen tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapması da oldukça zor ve pahalı bir çabayı gerektirmektedir. Buna karşın küçük örgütler, tüketiciye yakın olarak çalışmaları nedeniyle tüketici tercihlerini daha yakından izlemeye ve bu tercihlerdeki değişimlere paralel olarak üretim sürecinde, teknoloji ve örgüt yapısında hızla değişiklik yapma şansına sahiptir (Kahraman, 2001: 36).

2.1.4.2.1.2. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır (Genç, 2004: 344).

Örgüt yapısında birçok sorun yaşanabilmekte ve bu sorunlar örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Örgütleri kriz ortamlarına sürükleyen örgütsel yapıyla ilgili faktörler; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işgören ve işveren arasındaki iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, amaçların belirgin olmaması, yenilik ve yaratıcılık yönünden

yetersizlikler, bölümlerarası çatışma ve işgören devir hızı ve devamsızlıklarının yüksek olması olarak belirtilebilmektedir (Deniz ve Sağlam, 2007: 159).

Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Buna karşılık, krizin üstesinden gelme olanağı azalmaktadır (Can, 1992: 299).

Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilmektedir. Aşırı merkezileşme; işgörenlerin karar alma inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Ataman, 2001: 244).

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün fiziksel yanları ile örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Örgütler esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, işgörenlerin davranışları ile ilgili olarak ve yönetsel açıdan istikrarlı bir değişim gerçekleştiremez. Bu örgütlerde, insanlar arasında ve örgütü oluşturan diğer tüm iç ve dış çevresel unsurlar arasında etkileşim zayıflar. Dolayısıyla örgütsel davranış, teknoloji ve üstlenilen örgütsel rollerle dış çevre arasındaki etkileşim yeterli ölçüde kurulamaz (Genç, 2004: 217).

2.1.4.2.1.3. Örgütün İş Alanının Özelliğine İlişkin Faktörler

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmaktadır. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin, dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişimin, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir (Akat, Gönül ve Gülay, 1994: 388).

Örgütün faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması vb. gibi özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığını arttırabilmektedir (Ataman, 2001: 244).

2.1.4.2.1.4. Örgütün Hayat Safhasına İlişkin Faktörler

Krize kaynaklık eden bir diğer örgüt içi faktör de örgütlerin kendi yaşam eğrilerinde buldukları yerdir. Bilindiği üzere örgütler; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreleri yaşamaktadır. Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi ise, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır (Pira ve Sohodol, 2008: 30).

Örgütlerin gelişme dönemlerinde olduğu gibi gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle örgütün sürekliliğini tehdit eder. Büyüme safhasında örgütün uyum sağlama güçleri yeni durum karşısında zayıf kalırken, gerileme safhasında özellikle ehil olmayan yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak belirir (Dinçer, 1998: 319).

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozmaktadır (Tüz, 2001: 8).

2.1.4.2.2. Yönetmel Faktörler

Her örgüt, herhangi bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bunun boyutları her zaman büyük de olmayabilir ama kriz yine de krizdir. Örgütlerde, krizlere neden olan problemlerin çözümü genellikle üst yönetim kadrolarının işi olmaktadır. Kriz yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, çeşitli yöneticilik becerilerini gerektirmekte ve örgüt yöneticilerine büyük sorumluluklar yüklemektedir (Pearson, Misra ve Mitroff, 1997: 56).

Örgütlerin krize düşmelerindeki örgüt içi faktörlerin en önemlilerinden biri yöneticilerin yetersizliği ve yetkinsizliğidir. Institute For Crisis Management (ICM-Kriz Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1993-2002 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre de dikkate alınan dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır (Pira ve Sohodol, 2008: 49).

Örgütlerde yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimlerine en fazla kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan lider yöneticiler önemli durumlarda ve sorunlarda, özellikle de kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar. Örgütlerin krize yakalanmalarının en önemli nedeni tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Bu bağlamda; yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimleri, hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma, yöneticinin, önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması ve çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri olarak belirtilebilir (Bakan, 2004: 230).

Yönetim kadrosunda hatalar yapılması sonucunda tepe yöneticilerinin mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları, mevcut yapıyı koruma eğiliminde olmaları ve yeniliklere açık olmamaları sonucunda örgütler kriz durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir (Demirtaş, 2000: 361).

Örgütlerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunları başlıklar halinde özetlersek (Milburn, 1983: 1154);

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma,
- Sistemi kusurlu bulma, krizi inkâr etme ve taktikleri tehir etme,

- Tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme, misyon ve vizyon belirleme gibi temel görevleri olmasına rağmen, kendilerini sadece stratejist görme eğiliminde olmalarıdır.

Tablo 1. Krize Kaynaklık Eden Faktörler

Yıllar	Yönetimden Kaynaklanan Kriz Oranı	Çalışanlardan Kaynaklanan Kriz Oranı	Diğer Faktörlerden Kaynaklanan Kriz Oranı
1999-2008	%51	%31	%18
1998-2007	%52	%29	%19
1997-2006	%52	%29	%19
1996-2005	%50	%30	%20
1995-2004	%53	%28	%19
1994-2003	%53	%28	%19
1993-2002	%52	%30	%18
1992-2001	%49	%20	%31
1991-2000	%49	%20	%31
1990-1999	%56	%20	%24

Kaynak: (www.crisisexperts.com)

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), 2009 yılı raporuna göre, geriye dönük yıllık raporlarında krize kaynaklık eden faktörleri 10'ar yıllık süreçler halinde incelemektedir. ICM raporlarına göre, 1999 ile 2008 yılları arasında kümülâtif 10'ar yıllık krize kaynaklık eden faktörler Tablo 1'de gösterilmiştir. İncelendiği zaman, krize kaynaklık eden faktörler arasında yönetimden kaynaklanan krizlerin % 50'yi aştığı görülmektedir. Bu oran gösteriyor ki; yönetsel anlayış, yetersizlikler ve hatalar, örgütsel krizlerin oluşmasında en önemli rolü oynamaktadır. İşgörenlerden kaynaklanan kriz oranı da % 20 ile % 30 arasında seyretmektedir. Ama bu oran son 10 yılda % 30'u aşmaktadır. Hem yönetim anlayışı hem de işgören kaynaklı kriz faktörü % 80'i aşmaktadır. Bu veriler ışığında örgütsel krizlere kaynaklık eden en önemli faktörün iç çevre faktörü olduğunu ve iç çevre faktörü içerisinde yönetim anlayışının, yönetici yetersizliklerinin ve hatalarının % 50'yi aşan bir oranda krizlere kaynaklık ettiğini görmekteyiz (Akıncı, 2010: 62).

2.1.4.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Bir örgütsel oluşumu ve gelişmeyi, dış çevresel faktörlerden ayrışık olarak yalnızca örgütün iç faktörleriyle açıklamak doğru olmaz. Zira örgütlerin gelişme ve olgunlaşma durumları iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkabilir. Bu etkileşimin üç önemli boyutu vardır. Bunlar (Haşit, 2000: 45):

- Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi (düşük veya yüksek kontrol)
- Kriz durumlarının pozitif (amaçlara ulaşmak için fırsat yaratan) veya negatif (amaçlara ulaşma şansını azaltan) algılanması.
- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti (Düşük veya yüksek hassasiyet). Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama (objektif veya subjektif) şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

2.1.5. Kriz Türleri

Krizin ortaya çıkış şekli ile ilgili tartışmalar, krizin algısal bir boyut taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkış temelinde incelendiğinde potansiyel krizler, algılanan krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilir. Potansiyel krizler, krizin ortaya çıkış nedenlerinin bulunması durumuna karşılık gelmektedir. Algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir daha çok sezgilere yöneliktir. Kimileri, krizin örgüt yöneticilerinin sezgileri veya algılarına bağlı olarak ortaya çıktığını söyleyebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin algısal farklılıklarının kriz yaratması söz konusu olabilir. Hissedilen kriz, tarafların davranış biçimlerinde farklılıkların gözleendiği dönemdeki durumu tanımlarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır, durumunun sezilmesi ile ilgilidir (Sucu, 2010: 20).

Kriz türleri örgütsel ve çevresel faktörler çerçevesinde çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok farklı biçimde kategorize edilmektedir (Güven ve Mısırlı, 2005: 4). Yöneticilerin krizi yönetmek ve kriz planı hazırlamak için her şeyden önce krizin türlerini iyi bilmeleri gerekir. Çünkü her kriz türüne karşı uygulanacak yöntemler farklılık arz etmektedir (Akıncı, 2010: 50). Kriz türleri konusunda pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Farklı araştırmacıların kriz türleri konusundaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Kriz Yönetimi Enstitüsü'nün Kriz Türleri Sınıflandırması

Kriz Türleri	
Ani krizler	Gizli Krizler
Doğal Felaketler	Ürün Kusurları
Terörist Saldırıları	Söylenti ve Skandallar
Fabrika Patlamaları	İşyeri Güvenliğinde Açıklar
Üründeki Bozulmalar	İşyerinde Cinsel Taciz
Sabotaj	Tüketici Eylemleri

Kaynak: James ve Wooten (2005: 142)

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), krizleri genel anlamda dört kategoride ele almaktadır. Bunlar (ICM: 2008):

- Doğal afetler (fırtına, deprem ve volkanik faaliyetler vs.)
- Mekanik problemler (boruların kopması, metal yorgunluğu vs.)
- İnsan hataları (yanlış vananın açılması, yanlış iletişim vs.)
- Yönetimsel kararlar/kararsızlıklar (sorun önemli değildir, kimse öğrenmeyecek yaklaşımı) olarak tanımlanmaktadır.

Öte yandan Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM-International Crisis Management) ve Parsons'un yaptığı çalışmaya göre temelde iki tip kriz vardır. Bunlar ani gelişen ve zamanla ortaya çıkan krizlerdir (Aksu, 2009: 2437). Bu çalışmaya göre ani olarak çıkan krizler, doğal felaketler, terörist saldırıları, fabrika patlamaları, işyerinde şiddet hareketleri, üründeki bozulmalar ve sabotaj; gizli krizler ise, ürün kusurlarından dolayı ortaya çıkan kusurlar, söylenti ve skandallar, işyeri güvenliğindeki açıklardan kaynaklanan krizler, rüşvetçilik, işyerinde cinsel tacizden kaynaklanan krizler ve tüketici eylemlerinden kaynaklanan krizlerdir.

Glaeser'e (2005: 9) göre, krizler bir gelişim sürecinden geçmektedir. Bu, kriz sürecinin aşamalı olarak alt bölümlere ayrılmasına yol açar. Kural olarak krizi; potansiyel, gizli ve akut olarak üç aşamaya ayırmak mümkündür. Potansiyel krizler, krizlerin sadece farazi bir yapıya sahip olduğu aşamayı belirtir. Bu krizler aslında ne araştırılabilir ne de mevcut durumdadır. Gizli krizler, krizin patlak verdiği, ancak örgütün elinde bulunan normal nicelik belirleyici araçlarla ortaya çıkarılmamış

olduğu aşamayı tanımlar. Bu aşamada karşı tedbirler, henüz dikkate değer kısıtlamaları içermemektedir. Akut kriz aşaması ise, krizin yıkıcı etkilerinin hissedildiği ve örgütün bunlarla başa çıkmaya çalıştığı dönemdir. Akut kriz aşamasındaki belirgin semptomlar, kural olarak bir örgüt içindeki krizin göstergesi olarak kabul edilir (Glaesser, 2005; Çev.: Ahıska, 2005).

Gundel'e (2005: 110) göre, sınıflandırma kriterleri ile felaketler ve krizler birbirlerinden ayırt edilebilir. Bu şekilde, ne tür bir krizle karşı karşıya olunduğu ve uygun önlemler alınması gerektiğini kabaca tahmin edebilmek için, kriz türleri dörde ayrılabilir. Bunlar (Gundel, 2005: 106);

- Geleneksel krizler: Bu tür krizler tahmin edilebilir ve etki olasılıkları herkesçe bilinir. Mühendislik araştırmalarıyla çoğu kez kolaylıkla öngörülebilir ve müdahale edilebilir riskler olarak, böyle olayların çoğunluğu ağırlıklı olarak teknolojik sistemlerdeki felaketler olarak yer almaktadır. Geleneksel kriz tarafından tehdit edilen örgütler için önleme planları ve test çalışmaları ile karşı önlem sağlanabilir.
- Beklenmedik (ani) krizler: Etkiye duyarlı fakat tahmin edilemeyen krizler, geleneksel krizlere nazaran daha seyreklerdir. Bununla beraber, etki olasılığından dolayı tehdit edicidir, ayrıca kurtarma ekiplerinin hazırlık eksiklikleri daha çok kaygı yaratmaktadır. 2000 yılında Avusturya'da Kaprun'daki tünelde itfaiye aracı eksikliği söz konusu olacağı için yangına dayanıklı inşa edilen kablolu tren, tünelin içerisinde tamamen yandı ve 151 kişi beklenmeyen kriz nedeniyle öldü. Burada, inşaat mühendisleri büyük bir yangın olasılığını öngörememesi yangına ve ölümlere neden oldu.
- İnatçı krizler: Bu tür krizler yeterli derecede öngörülebilir, fakat sistemle ilgili nedenlerden dolayı müdahale etmek çoğu kez mümkün değildir. İnatçı krizler, tepki vermeyi zorlaştırmakta, hazırlıklı olmayı güçleştirmekte veya krizi kuşatma konusunda ilgi anlaşmazlıklarına neden olmakta, proaktif önlem almaları geciktirmektedir. Örneğin, uygun olmayan bölgelerde kurulan nükleer elektrik santrallerinin çevreye ve topluma verdiği zararlar inatçı krizlere örnek olarak verilebilir.
- Esas krizler: Ne tahmin edilebilen ne de krize karşı hassas olduğundan dolayı krizlerin en tehlikeli türüdür. Ne tür bir tepki verileceği bilinmez ve yeterli

değildir. Esas krizler, anlamının ötesinde şaşırtıcı görünebilir ve hazırlıklı olarak başarılamaz. Konvansiyonel ve beklenmedik felaketler, yer ve zaman bağlamında izole olmuş bir olay olarak yer alırken, esas afetler çoğu kez hızla başlar ve zaman zaman uzun bir süre devam eder.

Örgütlerde en fazla karşılaşılan kriz türleri şunlardır (Sucu, 2010: 22);

- Karizmatik kişiliğe sahip olmayan bir tepe yöneticisinin, alt kademe yöneticilerine kendini kabul ettirememesi sonucu ortaya çıkan liderlik krizleri,
- Örgütü kuran kişilerin yönetimi profesyonellere terk etmemesi, kurumsallaşmanın olmaması neticesinde ortaya çıkan özerklik krizi,
- Örgütün büyümesi ile değişik birimlere yeterli yetkinin verilmemesi sonucu ortaya çıkan denetim krizi,
- Denetimin elden kaçmaması için yazışma ve raporlama sisteminin genişletilmesi sonucunda ortaya çıkan bürokratik kriz,
- Birim ya da tepe yöneticisinin kendi iş yapabilme kapasitesini ve önemini ön plana çıkartabilmek için, bilimsel ya da kişisel çıkarlara göre karar alması sonucu ortaya çıkan çıkar çatışmaları krizi,
- Dış çevrenin sürekli değişmesi yanında yönetimin de başarısız olması durumunda ortaya çıkan stratejik kriz,
- Örgütün işlevsel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşamama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkan işlevsel kriz,
- Örgütün nakit gereksinimini karşılayabilecek şekilde kullanabileceği kaynakların olmaması durumunda ortaya çıkan likidite krizi.

2.1.6. Krizin Evreleri

Kriz üzerine yapılan araştırmalarda kriz sürecine yönelik farklı yaklaşımlar oluşmuştur. Bu konuda ortaya atılan yaklaşımlar genel olarak birbirine benzemekle birlikte bazen aralarında küçük ayrımlar görülmektedir.

Tutar (2000: 51), kriz evrelerini stratejik açıklık (potansiyel kriz), kontrol edilebilir kriz, kontrol edilemeyen kriz, kriz ortamı, çözüm veya çöküş olarak

sıralamıştır. Bir diğer ayırım da Tüz (2001: 16) tarafından yapılmıştır. Tüz, krizin evrelerini krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olarak belirlemiştir. Carroll ise kriz sürecinin dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, krizin yaygınlaşması ve çözüm aşamalarıdır. Krizlerin bir yaşam eğrisi olduğunu ileri süren Sturges krizlerin, ortaya çıkış, kronikleşme ve çözüm aşamalarından oluştuğunu belirtmiştir (Soysal, 2010: 1067).

Kriz süreçlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda araştırmacıların farklı sınıflandırmalarının olmasına rağmen, Meyers ve Holusha tarafından açıklanan üç temel evre esas çerçeveyi oluşturmaktadır. Bunlar; kriz öncesi evre, kriz evresi ve kriz sonrası evredir. Weitzel ve Jonsson ise bu evreleri örgütsel performans bağlamında düşünerek körlük, eylemsizlik, hatalı eylem, kriz ve çözülme şeklinde alt bölümler olarak incelemiştir. Weitzel ve Jonsson'un çalışmalarındaki bu alt bölümler, Meyers ve Holusha'nın belirttiği ana evreler ile büyük ölçüde örtüşmektedir (Can Mutlu ve Büyükbacı, 2009: 125).

2.1.6.1. Kriz Öncesi Evre

Kriz öncesi dönem kriz belirtilerinin ortaya çıkmaya başladığı krizin "potansiyel veya gizli kriz" olarak adlandırıldığı dönemdir (Yavaş, 2005: 5). Bu dönem krizin oluşum nedeni sayılabilecek her türlü eylem, olay, ölçü ve göstergenin ortaya çıkmasıyla başlayıp, krizin patlak vermesiyle sona erer (Filiz, 2007: 12).

Kriz öncesi dönem, örgüt kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir. Bu evrede örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu bakımdan bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Ancak sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak yetersiz bilgiyle karar almaktadır (Bakan, 2004: 233).

Bu dönemde kriz belirtileri ağırlaşır yapılması gereken ilk şey ise kriz risklerini tanımlayarak krizin ortaya çıkmaya başladığının fark edilmesidir (Solmaz, 2006: 66). Krizin oluşum süreci olarak da adlandırılabilen bu dönemde kriz süreci körlük, atalet ve yanlış karar ve faaliyetler aşamalarından oluşur.

2.1.6.1.1. Körlük (İç ve Dış Değişimleri Fark Edememe)

Düşüşün ilk aşaması olan bu evrede örgüt, iç ve dış değişimleri fark edememektedir. Örgüt, dış çevrede meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmaya başlamaktadır. Yaşanan olayları önceden sezme ve tahmin etme zorlaşmaktadır (Dinçer, 1994: 326). Bu aşamada işinde ehliyetsiz işgören sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Körlük dönemi, krizin tanınması gereken dönemdir (Tüz, 2001: 17). Kriz ile ilgili ilk sinyaller bu dönemde başlar ancak örgüt yöneticileri iç ve dış çevreden gelen bu sinyalleri algılasalar bile doğru teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar (Tağraf ve Arslan, 2003: 151). Bu süreç aynı zamanda stratejik açıklık denilen süreci ifade eder (Narbay, 2006: 26). Bu süreçte örgütler sahip oldukları özelliklerini ve dış çevre ile olan etkileşimlerini kaybetmeye başlarlar. Bu bir anlamda örgütsel körelme veya gizli kriz durumudur (Tekin ve Zerenler, 2008: 76).

Bu evrenin sebepleri, yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir. Böyle durumlarda örgüt, geliştirme, enformasyon sağlama, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir (Aymankuy, 2001: 108).

Bu dönemde bu belirtilerin yavaş yavaş belirmeye başlamasına rağmen bunların farkına varılamaması geleneksel yapıya olan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Belki bazı çalışanlar bu belirtilerin farkına varmışlardır ancak bu konudaki bilgilerini paylaşmamaktadırlar. Bu yüzden özellikle erken hareket

edilmesi gereken bu gibi durumlarda özellikle yöneticiler, çalışanlara yönelik olarak hatayı hemen haber verebilmelerini ve problemlerin nedenlerini anlatabilecekleri ortamı sağlamalıdır. Bu safhada da birçok örgütün yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır (Kaya, 2009: 26).

2.1.6.1.2. Atalet (Harekete Geçmeme)

Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi, dolayısıyla yöneticilerin bekle-gör politikasının cazip görülmesi atalet halinin başlangıcıdır. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması veya yeni problemler çıkaracağı endişesinin olması bu aşamayı oluşturur. Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi hata payının artışına neden olur. Yeni olaylara klasik ve eski yöntemlerle müdahale etmek daha büyük felaketlere yol açabilir. Bu safha genelde tepe yöneticilerinden kaynaklanan hatalar zincirini yansıtır (Sever ve Turan, 2005: 5).

Örgütün giderek artan kriz belirtilerini ve bu belirtilere paralel olarak gelişen problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek belirginleşmesine yol açmaktadır. Yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan kriz açısından hiçbir şey ifade etmeyecektir. Zira örgütte krizi derinleştiren neden, yapılmakta olan faaliyetlerde yanlış yöntemin seçilmesidir. Ayrıca her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar (Kaya, 2009: 27).

Kriz sürecinin ikinci aşaması olan hareketsizlik aşamasında çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik, örgütle ilgili kararların alınmasını güçleştirmektedir. Yine bu aşamada örgütte belirgin bir kaynak yetersizliği yaşanabilmektedir. Örgüt yöneticileri politik sebeplerden dolayı kararların verilmesinden kaçınabilmektedir. Çünkü bu dönemde yapılacak bir

değişiklik zaten kıt olan kaynakların kaybedilmesine yol açabilecektir. Bu durum da örgüt içi güç dengelerinin bozulmasına sebep olacaktır (Haşit, 2000: 52).

Krizin bu aşamasında değişim yönünde eylem olmaması çeşitli durumlara yol açmaktadır. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar. Bu noktada artık kriz ortaya çıkmış olmakla birlikte henüz kontrol edilebilir bir durumdadır. Bu noktada liderin rolü ve önemi ön plana çıkar. Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde örgüt üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır. Dolayısıyla tepe yönetimi hemen harekete geçerek, uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır (Kaya, 2009: 27).

Bilindiği gibi örgütler, çevresel değişimleri takip ederken iki tür tutum geliştirirler. Bunlar; tepkici (reaktif) ve etkici (proaktif) tutumlardır. Krizin belirtilerine karşı reaktif bir tutum geliştirmek krizin çözümü açısından yeterli olmayacaktır. Reaktif bir tutumla kriz belirtilerini bastırmaya çalışmak yerine, proaktif bir tutumla sorunların kaynağını ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu sorunların bir kriz kaynağına dönüşmesini önlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Meydan, 2005: 98).

2.1.6.1.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Kriz dönemlerinde kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizlik ve risk durumları, karar alternatiflerinin çoğalmasına neden olur. Bu durum da subjektif yorumların ön plana çıkmasına sebebiyet verir. Kriz durumlarında yaşanan kaosa bağlı olarak bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Bunun olası nedenleri ve sonuçları şu şekilde belirtilebilir (Genç, 2004: 222):

- Bilgi eksikliği ve yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecine engel olabilir.
- Amaçların ve sorunların net olarak ortaya konmaması, alternatifler arasında seçim yapmayı güçleştirebilir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca seçim kriterini belirlemek zorlaşır.
- Yönetici, kişilik olarak kararsız biri olabilir.

- Örgütte yaşanan politika değişiklikleri ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta zorlayabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir.

Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hâkim bir görüşün oluşmasını önler (Kaya, 2009: 28).

Krizin bu evresinde kararların merkezileşmesiyle birlikte daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Ayrıca yöneticiler alt kademedeki gelen şikâyet ve itirazları önemsemeyebilirler. Bu durumda en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Ayrıca doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek uygun stratejilerin de seçilmesi gerekmektedir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konmalıdır (Dinçer, 1998: 328).

Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım olan, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmek doğru olmamaktadır. Bu yaklaşım, örgüt için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. Örgütler, genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Masrafları kıstak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak gibi... Böylece örgütte merkezileşme başlar. Diğer taraftan örgütte gerilim artmaktadır. Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Örgüt içindeki gizlilik artar ve koordinasyon azalır. Artık yöneticiler, alt kademelerden gelen şikâyet ve itirazları önemsememeye başlarlar. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur (Kaya, 2009: 28).

Tutar'a (2000: 62) örgütler de çevrelerinden etkilenir ve yaşam sürelerini bu çevredeki değişimin hızı belirlediğini öne sürmüştür. Sistem olarak nitelenen bu yapıda görülen faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklığın ve aksamaların ortaya çıkması sonucunda sistem faaliyetlerinin durması yönündeki

eğilim “entropi” olarak adlandırılır. İşte kriz öncesi dönemler genel olarak örgütlerde entropi durumunun yaşandığı dönemlerdir.

Kriz belirtilerinin önceden tespit edilmesi krizin önlenmesine yetmese bile krizin en etkin ve en az zarar alacak şekilde yönetilmesi ve krizin bir fırsata dönüştürülmesi açısından büyük önem taşır. Çünkü krize hazırlıklı bir örgüt krizi büyümeden önlemeye ya da en azından krizin kronik bir hal almasını engellemeye yetecek donanımına sahip olacaktır. Bu noktada önemli olan bir başka unsur da örgütlerin kriz öncesi belirtileri algılayarak kriz gerçekleşmeden bir stratejik plan geliştirmeleridir (Filiz, 2007: 12).

2.1.6.2. Kriz Dönemi

İlk üç safhada problemler başarısız bir şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanmamışsa, kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş yer alır. Ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada iyice şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmekte ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlamaktadır. Örgüt içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez (Kaya, 2009: 28).

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve gerekli tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girme olasılığı çok yüksektir. Kriz dönemi; belirme anı, hücum safhası ve kurtarma safhalarından oluşmaktadır ve bu dönemde krizin etkileri göz ardı edilemeyecek şekilde ortaya çıkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2008: 48). Akut dönemi olarak da bilinen krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevrenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılmasına rağmen performans düşüklüğü engellenemez. Krizin ikinci aşamasındaysa krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimiyle bu safha kısaltabilir ve kriz daha çabuk sona erdirilebilir (Tüz, 2001: 18).

Akut durumu ister aniden ortaya çıksın isterse belli bir süreç sonucu, acilen müdahale edilmesi gereken bir zaman dilimidir. Ancak müdahale anında bütün kaynakların krizi önlemek için kullanılması sistemin bütününde dengesizlik ve karışıklığa yol açabilir (Kash ve Darling, 1998: 181).

Bu karışıklık ve dengesizlik durumu sadece örgütsel düzeyde değil sosyal sistemin tümünde bir aşırı yüklenme durumu ortaya çıkarır. Bir başka ifade ile kriz anında sistemin işleyişi ile örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların beklenen performansları arasındaki uyumsuzluk en üst düzeyde görülür (Boin, 2004: 168).

Kriz safhasında, problemler örgütü sosyal alanda da etkiler. Paydaşlar, işgörenler ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Kriz genelde örgüt dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde söz konusu gruplarla iletişim çok önemlidir. Artık basın da işin içindedir ve krizin ötesinde bir de basın ile başa çıkmak gerekmektedir (Kaya, 2009: 28).

Kriz evresinde sürekli başarısızlıktan dolayı örgüt personeli de olumsuz yönde etkilenmektedir. Personelde ortaya çıkan bu inanç yıkılması, örgütün daha eski deneyimlerinden vazgeçmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan bu inanç yıkılmasının giderilmesi için eski yapı, strateji, personel ve görüşlerde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Haşit, 2000: 57).

Krizin türüne ve büyüklüğüne göre örgütün geleceği ve hedefleri tehlike altına girebilir. Krizi kontrol altına almak ve etkilerini en aza indirmek çok fazla emek ve zaman gerektirir (Yavaş, 2005: 5). Kriz anı iç ve dış kaynakların kullanılarak son çarelere başvurulduğu aşamadır. Krizi çözmek adına kriz durumuna uygun stratejiler belirlenerek yeni bir değişim planı hazırlanmalı, amaçlar ve öngörüler yeniden belirlenmelidir (Tutar, 2000: 64).

Kriz aşamasında örgüt, düşüşü etkin bir şekilde önleyememekte ve panikle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt; kaos, başlangıca dönme çabası, sert değişimler ve

gerginlik yaşayabilir. Bunun üstesinden gelmek için yöneticiler organizasyonel anlamda birtakım hamlelerle bu evreyi hafifletebilirler. Üst yönetimin yenilenmesi gibi radikal değişikliklerle yapı, strateji ve örgüt kültüründe devrimsel değişiklikler etkili olabilir. Ayrıca küçülme de bazı durumlarda örgütün krizden kurtulmasına hizmet edecek bir dayanak noktası olabilmektedir (Asunakutlu ve Dirlik, 2003: 40).

Kriz belirtileri fark edilip önceden bir stratejik plan oluşturulmuşsa kriz anı döneminin etkileri daha yumuşak ve kriz sonrası döneme geçiş daha çabuk olmaktadır. Luecke'a (2008: 102) göre, kriz anlarının önemli özelliklerinden biri de insanların güçlü liderlere ihtiyaç duymalarıdır. Çünkü krizler olağanın dışında yönetim usullerine ihtiyaç duyar. Bu tip yönetimler ise karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına neden olur.

Pheng ve David'e (1999: 238) göre, yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik ve karar sürecinin bozulması kriz dönemlerinin belirgin özelliklerindedir. Aşağıdaki tabloda bu özellikler özetlenmiştir.

Tablo 3. Kriz Döneminin Özellikleri

Yetkinin Merkezileşmesi

- Denetim önemli ölçüde merkezileşir.
- Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla denetlenir.
- Lider, çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlamaları, kontrol derecesini arttırarak gidermeye çalışır.
- Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.
- Karar alma grubu kriz sonrasında küçülür.
- Tehditler karşısında önder ya tüm gücünü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur.
- Yetki merkezileşir.
- Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.
- Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar.
- Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğunu üstlenir.

Korku ve Panik

- Kriz döneminde yönetici personel devri artar.
- Stres nedeniyle güvensizlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.
- İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.
- Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.
- Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.
- Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kıs vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.
- Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.
- Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.

Karar Sürecinin Bozulması

- Yaratıcı politika çok önemlidir ancak, oluşturulması pek mümkün değildir.
- Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.
- Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Kararın kalitesi düşer.
- Krizin şiddeti ve stres süresi arttıkça bilişsel performans düşer.
- Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.
- Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Kaynak: Pheng ve David (1999: 238)

Kriz durumlarında plansız gelişmeler karşısında yöneticilerin çabuk karar alma ihtiyaçları çok çalışmalarını gerektirir. Acil karar alma zorunluluğu yeteri kadar bilgi toplama imkânı vermez. Eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar alma durumunda kalınır. Kriz döneminde bilgi toplama kabiliyetinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur (Dinçer, 1998: 398).

2.1.6.3. Kriz Sonrası Evre

Kriz sonrası dönem, örgütün yaşamının son bulmasıyla ya da krizin ortadan kaldırılmasıyla son bulan bir çözüm veya çöküş evresidir. Bu evre, iki alt evreden

oluşur. Bunlardan ilki şok ve belirsizlik evresidir ve bu evrede örgütsel olarak insanlarda bir hareketsizlik hali başlar. Umutlar tükenmiştir ve herkes krizden geriye kalanlardan payını almaya çalışmaktadır. İkinci alt evre ise radikal değişiklik evresidir. Bu evrede çoğunlukla yeniden bir yapılanma söz konusudur. Bu yeniden yapılanma küçülme, elden çıkarma veya iflas olabilir. Burada asıl amaç, örgütün olağan dengesini yeniden yakalamaktır (Can Mutlu ve Büyükbacı: 2009: 129).

“Çözüm veya çöküş aşaması” (Tutar, 2000: 64) olarak da adlandırılabilir bu dönemde yapılacak çalışmalar örgütün geleceğini de etkiler. Çünkü bu aşamada ya krizin getirdiği çözümler önlenecek, yeni bir misyon ve vizyon belirlenerek radikal değişimlerle birlikte kriz bir fırsata dönüştürülecek yani çözüm gerçekleştirilecek ya da çöküş denilen, krizin doğru yönetilememesi nedeniyle örgütlerin, yöneticilerin, yönetilenlerin ve krizden etkilenen tüm kişi, kurum ve kuruluşların maksimum zarara uğradıkları aşamaya geçilecektir.

Eğer yöneticiler krizin safhalarında doğru stratejileri seçip, uygulayabildiyse; örgüt krizi atlattı ve çözümler sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda, krize uygun cevaplar verilmemişse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. Örgütte tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık örgüt içindeki ve örgüt ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür (Baran, 2002: 105).

Bu aşamaya kadar kriz sürecinin beş aşamada incelenmiş olması, her kriz sürecinde bu aşamaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk dört aşamayı yaşamadan doğrudan beşinci aşamaya karşılaşması söz konusu olabileceği gibi, ileri bir aşamadan daha geri bir aşamaya geçiş de söz konusu olabilir. Bu tür geçişler krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize neden olan durumun varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle bir durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir (Meydan, 2005: 103).

Krizin son aşaması olan bu evrede örgütler değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Krizi başarıyla

atlatarak çözümler geliştirilemezse krizin şiddetine bağlı olarak örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Kaos durumu devam ederse gelişmelerden giderek kopulur ve yok oluş başlar. Bu bakımdan krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması ve örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha iyi belirlenmesi gerekmektedir (Bakan, 2004: 234).

2.1.7. Krizin Sonuçları

Kriz, örgütler için olumlu ve olumsuz birtakım sonuçları içinde barındıran bir kavramdır. Ama daha ziyade kriz denildiğinde insanların aklında olumsuz çağrışımlar uyandıran bazı kötü sonuçlar belirmektedir. Esasında kriz, örgütler için her zaman kötü ve olumsuz sonuçlar içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim Çince kriz anlamına gelen wei-ji kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Çünkü kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisidir. Ancak kriz genellikle örgütlerin faaliyetlerini engelleyen bir durum olarak ortaya çıkar (Akıncı, 2010: 73).

Çince'deki krizi kelimesi, hem tehdidi hem de fırsatı ifade eden iki sembolden oluşması, krizin içerisinde hem fırsatın hem de tehlikenin olduğunu göstermektedir. Yani, kriz, hem üzerinden gelmesi gereken engelleri, zorlukları ve gerginlikleri, hem de bu süreç başarı ile yönetildiği takdirde tehlikeli fırsatlardan sağlanabilecek kazançları bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt, krizin getirdiği tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı bir hale getirebilir (Akıncı, 2010: 73).

Tehlike ve fırsatları içinde barındıran krizler olumlu ve olumsuz sonuçları bakımından kategorize edilebilir (Akdemir, 2010: 127).

2.1.7.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Öteden beri krizler, örgütlerin yaşamlarını tehdit eden durumlar olarak değerlendirilmiştir. Gerçekten de, nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler, örgütler ve paydaşlar üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu etkileri önemli bir kısmı olumsuz olmasına karşın, krizlerin, bazı örgütlerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği birer karmaşa durumu olarak değerlendirilmesi gerekir (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 114).

Krizleri, statükonun sorgulanmasına ve eksiklerin görülmesine yardımcı olan birer turnusol kâğıdı olarak değerlendirmek mümkündür. Diğer yandan, krizler, örgütleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olur. Nasıl çocuklar düşe kalka büyüyor, fidanlar nice fırtınadan sonra köklü dev çınarlar haline geliyorsa örgütler de çeşitli zorluklarla gelişmekte ve olgunlaşmaktadır. Örneğin, savaş, terör, cinayet ve kanlı çatışmalarla geçen 30 yıllık Borjialar dönemi İtalyanların Michelangelo'yu, Leonardo da Vinci'yi ve Rönesans'ı yaratmalarını engelleyememiştir. Oysa İsviçre'de yaşanan 500 yıllık demokrasi ve barışın sonucu, yalnızca guguklu saatin icadı olmuştu (Norfolk, 1989: 19).

Değişimin yönünü iyi algılayabilen, kendini geliştiren, farklılık yaratabilen örgütlerin krizlerden etkilenmeleri daha çok olumlu yönde gerçekleşecektir. Krizler, devamlı olarak tehlikeli sonuçlar doğurmazlar. Bazı krizler, çöktüğüne ve katılığa neden olmaktan daha ziyade bir örgütün esneklik kazanması ve büyümesi için gerekli kıvılcımları saçabilir. Bu amaçla üst düzey yöneticiler, kasıtlı krizler üretebilirler (Barnett ve Pratt, 2000: 77).

Kriz dönemlerinin yarattığı olumlu sonuçlar şu şekilde açıklanabilir (Doğanalp, 2009: 133):

- Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar.
- Örgütteki üst düzey ve teknik alandaki insan kaynakları güçlendirilir.
- Örgütün örgütsel ve toplumsal değerleri arasında bir bütünleşme görülür.
- Paydaşların değeri anlaşılır.
- Çalışanların örgüte ve işlerine verdikleri önem artar.
- Yapısal olarak yeni düzenlemelere gidilir.

- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yaklaşır.
- Kriz deneyimi örgütsel çevikliği artırır.
- Ekip çalışması artar.

Tüm olumsuz tecrübelerin özünde, pozitif potansiyel vardır. Bununla birlikte, olumsuz ve yıkıcı şekilde koşullara meydan okuma şeklinde tepki gösterilirse veya yenilgi acı çekerek kabul edilirse, zehir hâl değiştirmez ama izi kalır. Unutmamak gerekir ki, örgütsel bir krizden tecrübe edinilerek olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu olanakları şu şekilde sayabiliriz (Clair ve Dufresne, 2007: 65):

- Paydaşlarla ilişkilere artırma,
- Örgütsel misyonu, değeri ve amaçları yeniden şekillendirme ve ileri sürme,
- Örgütsel zayıf noktaları anlamayı ve kavramayı artırma,
- Konum ve pazar liderliği,
- Kökleşmiş örgütsel yapıları yenileme,
- Örgütsel yaşamın bütünlüğünü anlamayı artırma olanağını sağlar.

Aydemir ve Demirci'ye (2005: 68) göre, krizlerin örgütler üzerindeki olumlu etkilerini dört başlık altında incelemek mümkündür:

- Krizler örgütlere değişim fırsatları sunarlar.
- Krizler, örgütlere öğrenme fırsatları sunarlar.
- Krizler, örgütlere büyüme fırsatları sunarlar.
- Krizler, örgütlere uluslararasılaşma fırsatları sunarlar.

Krizler, başarılı bir yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizlerin olumlu etkileri ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir. Bunlar (Tüz, 2001: 91; Tutar, 2007: 96; Şimşek, 1998: 312):

- Kriz, örgütsel sorunların açığa çıkmasını sağlar.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına olanak verir.

- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali ve beşeri) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Yöneticilerin gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmasını sağlar.
- Kâr elde etme düşüncesi ön plana çıkar.
- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artar.
- Müşterinin önemi anlaşılır.
- Maliyetler azalır.
- Çalışanların örgütlerine ve işlerine verdikleri önem artar.
- Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir.
- Eğitim etkinlikleri artar.
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Ekip çalışması anlayışı artar.
- Stratejik açıdan örgütün zayıf ve güçlü yanları görülür.
- Kriz deneyimi artar.

Çevre koşullarını kendisi belirleyen, sıradanlık zincirinden kurtulmuş örgütler, benzeri olmayan özelliklerinin sunduğu olanaklarla büyümelerini devam ettirebilir. Bu tür değişimden korkmayan örgütlerde işgörenler, karşılaştıkları her soruna fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden dolayı krizlerin olumlu etkilerini daha fazla görebilirler. Başarılı kriz yönetimi süreci geçiren örgütler sadece krizleri atlama kalmazlar. Onlar için krizlerin olumlu etkileri, yeni olanakların ortaya çıkmasını sağlar (Şahin, 2004: 36).

2.1.7.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizler, örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları ile diğer işlevsel alt sistemleri üzerinde bazı olumsuz etki ve sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütlerin kültürleri gereği farklı da olsa bir yönetsel ve örgütsel yapıları vardır. Örgütlerin uyum süreci etkin çalışmaz ise kriz sürecinde örgütlerin yapılarında değişimler görülür ve bu değişimlerin büyük çoğunluğu olumsuz yönde gerçekleşir. Yapının ne kadar olumsuz etkileneceğini ise örgüt ve çevre etkileşimi belirlemektedir (Özdevecioğlu, 2002: 99).

Krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları, personel azaltımı, ücretlerin geç ödenmesi çalışanlarda geleceğe ilişkin korkuların ön plana çıkmasına neden olur (Tack, 1994: 58). Bu korku bireyler açısından endişe vericidir. Örgütte kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü krize maruz kalmış bir örgütte kalmak artık risklidir. Bu nedenle örgüt, bazı nitelikli personelini kaybedebilir (Özdevecioğlu, 2002: 100). Bunun yanında, örgütün paydaşları aksamalar üzerine örgüte olan güven ve bağlılıklarını kaybederler. Tüm bunların sonucu, örgütün iç ve yakın dış çevresinde belki de yer yer paydaşlarda oluşan güven ve prestij kaybı söz konusu olur (Özden, 2009: 23).

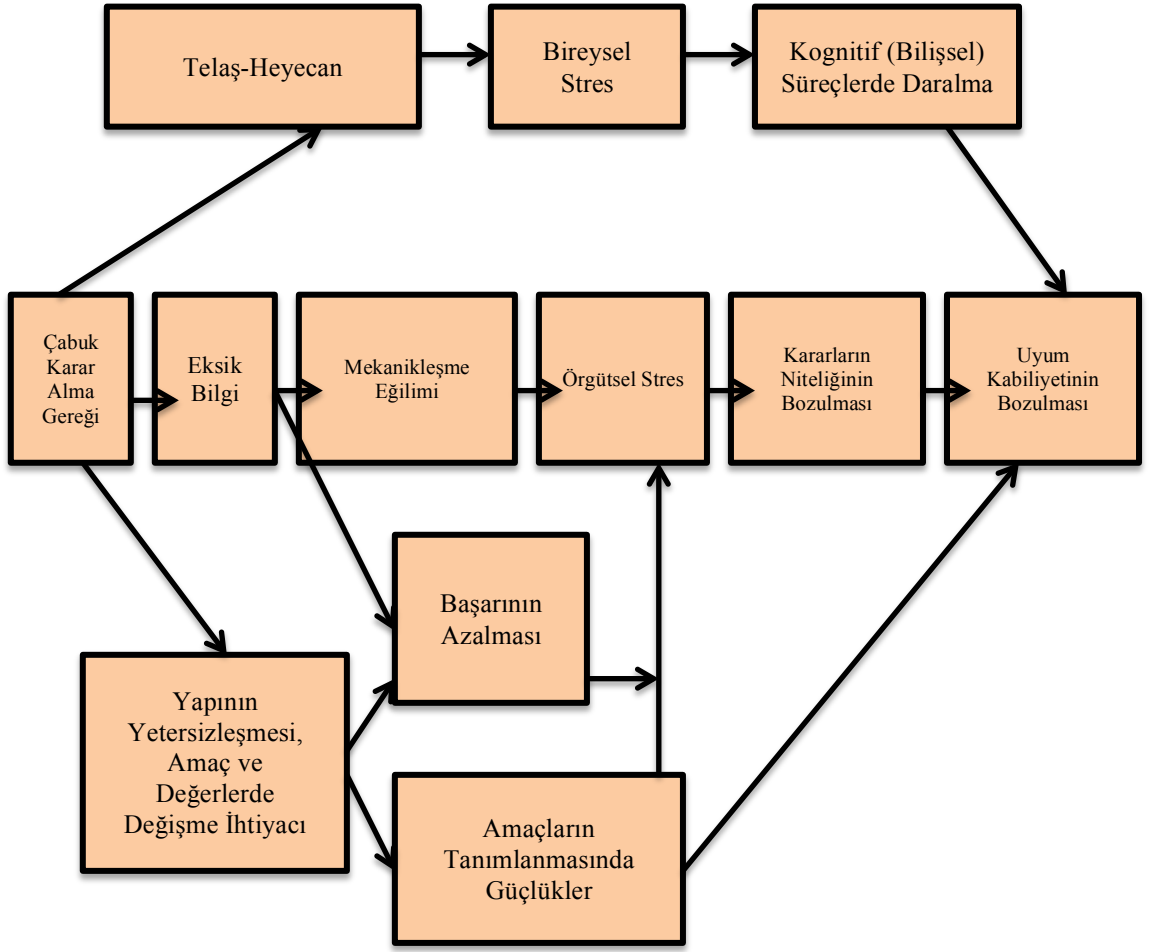
Örgütlerde krizlerin neden olduğu olumsuz etkiler ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir (Can, 1994: 304; Dinçer, 1998: 397-400; Tüz, 2001: 91-92; Baltaş, 2002: 12):

- Örgütsel amaç ve değerlerde zoraki değişimler yaşanır.
- İşgörenlerin güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir, moral ve psikolojik çöküntü yaşanır, motivasyon düşer ve iş tatmini azalır.
- Yönetim ve yetki merkezileşir ve denetim artar, otoriter ve tutucu eğilimler güçlenir.
- Örgüt içi iletişim ve ilişkiler bozulur, eksik bilgi sorunları arttırır ve koordinasyon azalır.
- Telaş ve heyecanın en yüksek noktada olduğu bu ortamda, hızlı karar alma zorunluluğundan dolayı riskli ve fevri kararlarda artış olur.
- Yetkinin merkezileşmesi, stres ve zaman baskısı nedeniyle alınan kararların süreci ve kalitesi bozulur.

- Güven ortamı bozulur, işten atılma korkusu oluşur, örgütte gerilim artar, çatışmalarda artış gözlenir.
- Örgüt yapısı yetersiz kalır, otorite boşluğu doğar; görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa söz konusu olur.
- Çevreye uyum yeteneği zayıflar.
- Krizin yarattığı panik ortamında yaratıcılık ölür ve yenilik azalır.
- Hammadde tedarikinde sorunlar yaşanır.
- Kapasite kullanım oranı düşer, bu nedenle işgören devir hızı artar.
- Örgüt paydaşlarına karşı zor durumda kalır.
- Örgütün itibarı ve imajı zedelenir.
- Yatırım yapılamaz, mevcut yatırımlar yarım kalır.
- Paydaş memnuniyeti azalır.

Kriz dönemleri örgütler için pek çok açıdan sorunlara yol açmaktadır. Bu alanların en önemlisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Kriz sürecinde bulunan örgütlerde yönetsel ve örgütsel yapıda önemli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Örgütlerde kriz dönemlerinde yaşanan olumsuzluklar, yaygın olarak görülmektedir. Yönetsel ve örgütsel yapıda olumsuzlukların hepsi şiddetli veya hafif şekilde yaşanmaktadır. Yaşanan en önemli sorunları, örgütlerde çalışan personel ve yöneticilerdeki moral bozukluğu, psikolojik sıkıntılar ve çeşitli departmanları arasındaki iletişim bozuklukları olarak sayabiliriz. Aslında, tüm bu sorunların birbirlerini etkiledikleri ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2002: 111).

Şekil 1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Dinçer (1998: 399)

Krize has önemli özelliklerden biri olan çabuk karar alma gereği, örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kriz, tıpkı belirli virüslerin insan organizmasının bağışıklık sistemini zayıflatıp hastalıklara karşı direnç gösterememesine neden olması gibi, örgütün uyum kabiliyetini zayıflatarak iç ve dış çevredeki meydana gelen tehditlere karşı örgütün mücadele etme ve yaşamını sürdürmesini zorlaştırmaktadır. Şekil 1’de krizin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçları görülmektedir (Akıncı, 2010: 80).

2.1.8. Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri

Kriz yönetimi, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek, krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans

için örgütün yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir. Kriz yönetimi en yalın biçimiyle, örgütün krizden kaçınması, kriz olduğunda ise bu süreci etkili bir biçimde yönetmesidir (Özden, 2009: 49).

Yönetim literatürü tarandığında kriz yönetimi kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmüştür. Mitroff kriz yönetimini, krizin örgüte olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Pearson ve Clair ise kriz yönetimini, örgütün normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, örgüt paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Soysal ve Karasoy, 2009: 435).

Farklı bir tanımlama da “çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç” (Demirtaş ve Güneş, 2002: 97) şeklinde yapılmıştır.

Kriz yönetimi genellikle olağanın dışındaki yönetim uygulamalarını anlatmak için kullanılan bir deyimdir. Daha çok krizin en yoğun yaşandığı anda karar verme süreci ile ilişkilendirilen kriz yönetimi, bunun yanında krizden korunma ve krize hazırlanma süreçleri ile ilk müdahalenin ardından daha hassas süreçler olan kurtarma ve değişim evrelerini de içerir (Boin, 2004: 168).

Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi Yönetmeliği'nin 6. maddesinde ise kriz yönetimi “bir kriz durumunun teshisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetlerin manzumesidir” şeklinde ifade edilmiştir (Erten, 2011: 20).

Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz

yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlemiş bir çabayı gerekli kılar (Sezgin, 2003: 188).

Krize neden olan sürprizler, çoğu zaman örgütlere tehlikeli fırsatlar da sunar. Bir örgütü tehdit eden sürpriz, diğer bir örgüt için bir fırsat sunabilir. Bu fırsatı örgütün hedefleri doğrultusunda fırsata dönüştürmek için yönetimin yetenekleri doğrultusunda doğru kararlar vermesi gerekir. Örgütler, ortaya çıkan sürprizlerden daha az etkilendikleri gibi aynı zamanda fırsatları da değerlendirebilirler (Akıncı, 2010: 50).

Kriz yönetimi, klasik yöneticilik anlayışından farklı olarak kendine özgü birtakım özellikler göstermektedir. Örgütlerde kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özden, 2009: 50):

- Kriz yönetimi, kriz dönemi dışındaki normal zamanları da kapsayan sürekli bir süreç olup örgütün krize daima hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetiminin öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi gerekir.
- Kriz yönetimi, birden fazla evreden oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, örgütlerin yaşamlarını (sürdürülebilir performanslarını) tehdit eden durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, önleyici bir süreç olup, örgütlerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi, örgütlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir.
- Kriz yönetimi uygulama planları tek olmayıp, ortaya çıkan krizlerin türlerine göre de farklılıklar gösterebilir. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, başka bir krizi içinden çıkılmaz bir duruma sokabilir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile örtüşen benzerliklere sahiptir.

- Krizi yönetecek kişilerin algılama ve yöneticilik kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına ve yöneticilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreci içerdiğinden krizin çözülmesi, uzun ve zorlu bir yolda esnek ve yaratıcı bir düşünceye sahip olmayı; objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyici, her an harekete hazır, yenilikçi, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Etkin kriz yönetimi sabır, karar verme becerisi; fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık; öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelme cesaretini gerektirir.
- Kriz yönetiminde başarının ödülü büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlamanın kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirmekte; görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamalarını sağlamaktadır.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi önemli etmenler yer almaktadır. Bu faktörler, kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır.

Öğüt'e (2003: 289) göre ise kriz yönetiminin özellikleri şu şekildedir:

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden sezebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir dizi önlem alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve yeniden yapılanarak toparlanan örgütler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz yönetimi süreklidir, başlangıcı ve sonu yoktur.
- Kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olarak tasarlanmalıdır.
- Kriz yönetimi; gerekli, önemli, güç, karmaşık ve uzun dönemli bir süreçtir.
- İletişim, düzenleme, denetim, maliyet, örgüt kültürü gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.

2.1.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Kupperman vd., 1975: 405). Bu bağlamda, kriz durumlarında etkin bir yönetim örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Yani örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynayacaktır. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançların maksimize edilmesine çalışılır (Milburn, Rendall ve Kenneth, 1983: 1142).

Kriz yönetiminde uygulanan bazı yönetim yaklaşımları (türleri), örgütün tüm kriz sürecinde öngördüğü bir kriz yönetim yaklaşımı olduğu gibi, bazı örgütler için de krizin içinde bulunduğu aşamaya göre etkileşimci bir yaklaşımla sürecin devamı veya aşaması niteliğinde uygulanabilir. Örneğin, proaktif bir kriz yönetim yaklaşımı uygulayan örgüt, tüm çabalara rağmen kriz sürecine girince reaktif kriz yönetim yaklaşımı uygulamaya başlayabilir. Diğer yandan krizden kaçma yaklaşımını uygulayan bir örgüt, belirli bir süreçten sonra krize karşı reaktif yönetim yaklaşımını uygulayabilir. Bu bilgiler ışığı altında, kriz yönetim yaklaşımlarını; krizden kaçma, krizi çözme, reaktif, proaktif ve interaktif yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür (Akıncı, 2010: 94).

2.1.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, örgüt için ideal bir durum olmamakla birlikte özellikle tehlikeye yönelik krizlerde örgütün denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğurur (Dinçer, 1994: 335).

Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetim felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça

önemlidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak esnek, dinamik ve arzulu örgüt yapısını kurmak ve korumak krizden kaçınmak için ön şarttır (Milburn vd., 1983: 1174).

Krizden kaçma yaklaşımı krizi öngörmeyle ilişkilidir. Bütün krizler oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri göndermektedirler. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve muhtemel sorunların giderilmesi yönünde etkili bir şekilde hareket edilirse, çoğu kriz oluşmadan önce önlenabilmektedir (Meydan, 2005: 112).

2.1.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini öngörmeye yönelik planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle yaklaşılmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Varlık, 2002: 58).

Krizi çözme yaklaşımında aktif ve pasif kriz çözme yaklaşımı olarak ikili bir ayrıştırmaya gidilmektedir (Kaya, 2009: 54).

1. Pasif Kriz Çözümü Yaklaşımı: Bu yaklaşım, düzenlenecek tartışmalarla krize yol açan etkenlerin saptanması ve bunların bireysel uygulamalarla giderilmesi eylemlerini kapsamaktadır.
2. Aktif Kriz Çözümü Yaklaşımı: Aktif yaklaşım ise yöneticilerin kararlı ve otoriter bir şekilde grup çalışmalarına yön vermelerini içermektedir. Aktif yaklaşımda amaç, krizleri birer atlama taşı olarak görebilmektir. Tehdit krizlerini fırsat krizine dönüştürmek temel hedef olmalı ve kriz örgütü başarıya götüreceği bir köprü olarak algılanabilmelidir.

Tack (1994: 63), krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermenin ve örgütü kriz öncesi durumdan, daha güçlü bir duruma ulaştırmanın daha çok çalışanların motivasyonu ve örgütsel faaliyetlerin sinerjisiyle oluşturabilecek üç ana kurala bağlı olmasıyla açıklamaktadır:

- Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden belirlemek,
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

2.1.9.3. Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım

Krizin ortaya çıktığı dönemlerde belirgin duruma gelen krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi temel alan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, örgütlerin genel yönetim biçiminde var olan ve genel kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan “kriz çıktı şimdi ne yapalım?” sorusunun yanıtını ivedilikli arayan bir yönetim türüdür. Bu yaklaşım biçimini benimseyen örgütler, kriz anında hemen yetkili kurulunu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karara bağlamaya çalışırlar. Genellikle plansız, programsız küçülme, bölüm kapatma, maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkartma gibi günlük çözüm arayışları başvurulan önlemlerdir. Reaktif yaklaşım uygulayan örgütler, kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken, işgörenlerinin güvenini ve yetmişmiş işgücü kaynağını, paydaşlarını yitirebilmektedirler (Özden, 2009: 54).

Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir (Akıncı, 2010: 99).

2.1.9.4. Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım

Bu yaklaşım, saldırgan bir niteliğe sahiptir ve krizin açık olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde gerçekleştirilir. Proaktif yaklaşım, örgütlerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize

hazırlıklı olmayı, çevrede oluşan değişmelere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı öngören koruyucu yaklaşımdır (Özden, 2009: 55).

Tağraf ve Arslan'a (2003: 153) göre, kriz, oluşmadan önce bazı belirtiler ile kendisini hissettirir. Krize hazır olabilmek için örgütün iç ve dış çevresini sürekli ve dikkatle izlemesi ve alınan sinyalleri dikkatli bir şekilde analiz etmesi gereklidir. Bu şekilde örgütte sürekli olarak olumsuzluklara karşı hazırlıklar yapılmalıdır. Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirmek, aşağıdaki unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir:

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama: Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistem kabiliyetine bağlı olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi, etkili bir bilgi akışını içererek sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller (Smart ve Vertinsky, 1977: 640).
- Göze alınacak risk miktarını belirleme: Yöneticiler, örgütün değişim ve gelişim aşamalarında alacakları ölçsüz risklerle her an örgütü krize sokabilirler. Lippit ve Schmidt'e (1967: 104) göre, bu nedenle yöneticiler, ne kadar risk alabileceklerini birincisi amaçların ölçülebilmesi ve ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranına göre belirlemelidirler.
- Erken uyarı sistemlerini oluşturma: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede örgütün varlığının istikrarla sürdürülmesi imkânı doğar (Yeniçeri, 1993: 224).
- Krize karşı önleyici planlama yapma: Yöneticiler, gelecekteki muhtemel krizler için gelecekte oluşabilecek baskıları önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme ve önleyici planlama yapma eğiliminde olmalıdırlar. Planlama yapma gerilim yükseldiği anda büyük bir avantaj sağlar. Regester ve Larkin' e (1997: 170) göre, etkili bir planlama yapılması ile problem en uç noktaya çıktığında, gerçek problem üzerinde odaklanma imkânı doğar ve hareket için bir yapı temin eder.
- Planları yazıya dökmek: Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapılacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir.

- Fedakârlık miktarının öğrenilmesi: Örgütler yaşayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmek için yöneticiler, gerek kullanılan teknoloji gerekse işgörenden ihtiyaç duyulduğunda belirli bir oranda fedakârlık yapmayı öngörmelidirler.
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması: Olası krizlerin etkilerini en aza indirmek ve söz konusu kriz oluştuğunda etkili bir şekilde tepki verebilecek şekilde kriz önleme takımlarının oluşturulması gerekmektedir.

2.1.9.5. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

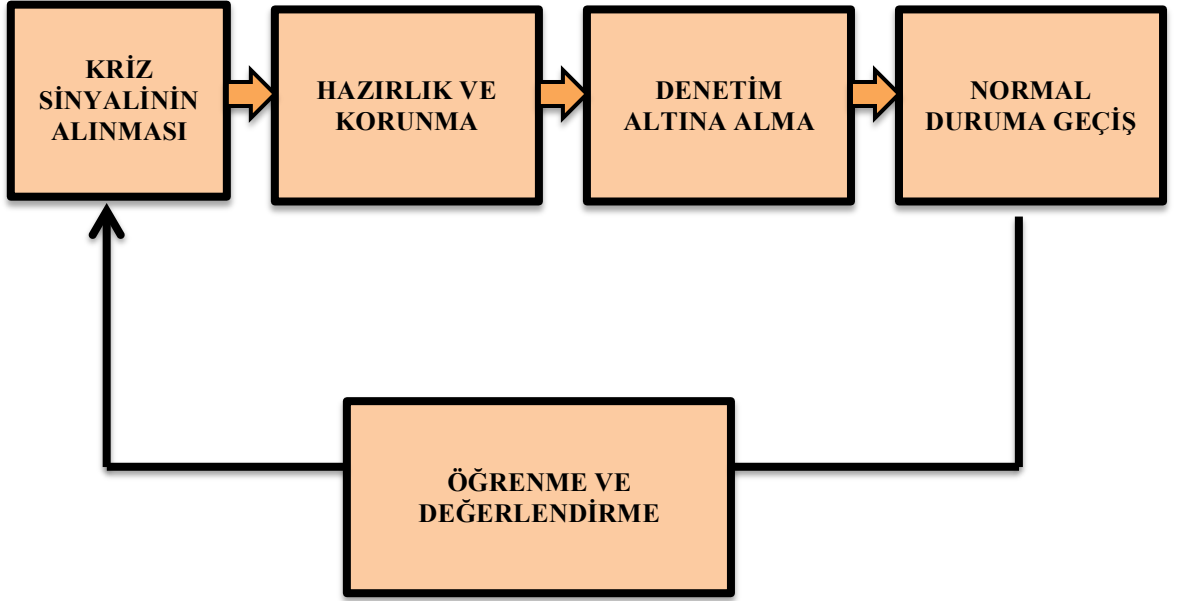
İnteraktif yaklaşım, kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrası ile bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Etkileşimci kriz yönetimi yaklaşımı, kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli örgütsel öğrenme ve denetimin etkinliklerini içerir. Kriz çıkmadan önce yapılan çalışmalar, örgütün kriz çıktıktan sonra nasıl davranacağı konusunda örgüte yön gösterir. Çıkar grupları arasında sürekli iletişim kurulur ve sürekli bilgi alış verişi sağlanır. Etkileşimci yönetim felsefesiyle, tüm tarafların çıkarları gözetilir (Örnek ve Aydın, 2008: 75).

2.1.10. Kriz Yönetimi Aşamaları

Kriz yönetimi konusunda yapılmış çalışmalarda ortak bir tanım ortaya çıkmadığı gibi, kriz yönetim süreçlerine dair yapılan araştırmalarda da standart bir tanım oluşturulamamıştır.

Hemen hemen her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin temelini oluşturur. Kötü kriz yönetiminin temeli ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası problem ve tehlike faktörlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve mücadele çeşitlerinin kararlaştırılması, örgütün krizle baş edebilecek önlemleri almasını ve tepkileri incelemesini çevreleyen bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000: 363).

Şekil 2. Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Can (1992: 305)

Kriz yönetim süreci, araştırmacılar arasında farklı şekillerde belirtilse de genel olarak beş aşamada incelenmektedir. Bunlar (Keskin, 2003: 190):

- 1- Kriz sinyallerinin alınması
- 2- Krize hazırlık ve krizden korunma
- 3- Krizin denetim altına alınması
- 4- Normal duruma geçiş
- 5- Öğrenme ve değerlendirmedir.

2.1.10.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama erken uyarı sisteminden gelen uyarılara tepki gösterilmesini gerekli kılar. Krizin ortaya çıkmasında erken uyarı sisteminin olanaklarıyla, krize karşı duyarlılık gösterilir (Mitroff ve Pearson, 1993: 13).

Farklı krizler, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur. Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık yapabilmesine ve önlemler

alabilmesine yardımcı olan mekanizmalar kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir (Can, 2002: 339).

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri göndermektedir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gerekmektedir. Kriz, bu sinyallerin takip edilememesi ve doğru biçimde değerlendirilememesi durumunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (Can, 1992: 303).

Yönetim bir krizle uğraşırken, bir olayın gelişerek bir krize dönüşmesini önlemeye yönelik eylemleri ve tedbirleri geliştirme çabası içerisinde bir krizin gelişini işaret eden potansiyel olayları tanımlama ve öngörme girişiminde bulunur. Aynı zamanda, önlenemeyen bir krizin örgütü alt üst etmesini ve etkilerini minimize etme yönünde her girişim yapılır. Sinyaller tanımlanır tanımlanmaz ve anlaşılır anlaşılmaz, örgüt bir kriz için hazırlanmalıdır. Sinyaller yeterince erken belirlenirse, sakınılabilen krizler için kaynaklar tahsis edilebilir. Sinyallerin tespit edilememe veya tespit edilse bile krizin önlenememe olasılığı, kriz olasılık planındaki zayıflığın belirtisidir (Hensgen, Desouza ve Kraft, 2003: 71).

Lorange ve Nelson çöküşü beraberinde getirebilecek örgüt içi sinyal olarak ortaya çıkan on adet sorunu belirlemiştirlerdir. Bunlar (Weitzel ve Jonsson, 1989: 97):

- Aşırı sayıda işgöreni istihdam etme,
- Yeterli beceriye sahip olmayan işgörelere hoşgörüle yaklaşma,
- Elverişli olmayan, ağır işleyen idari prosedürlerin kullanılması,
- Dengesiz örgüt yapısı; çalışanların görev ve yetkilerinin oransız olarak dağıtılması,
- Amaçların açıkça ifade edilmesindeki sınırlılıkların yeni gerekçelere uyumu güçleştirmesi,
- Karar kıyaslamalarında karşılaşılan sınırlılıkların yeni gerekçelere uyumu güçleştirmesi,

- İstenilmeyen duruma düşme korkusu,
- Çatışma yaratma korkusu,
- Etkin iletişimin sağlanamaması,
- Örgüt yapısının günün koşullarına uymamasıdır.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kullanılmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği ayrı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da, örgütlerin göz önünde bulundurması gerektiği bir diğer önemli noktadır.

2.1.10.2. Hazırlık ve Korunma

Gelecek belirsizdir ve gelecekteki değişim ve gelişmeler bütünüyle tahmin edilemez. Krizden kaçmak ve korunmak için öncelikle bazı tedbirlerin alınması gerekir. Bu tedbirlerin alınabilmesi için tehditlerin analiz edilmesi gelir. Krizi ortaya çıkarma potansiyeli olan tehditlerin neler olduğunu araştırmak, bu tehditleri ortadan kaldırmak, hatta tehditler arasında fırsatlar aramak, önleyici mekanizmalar geliştirmeye ve sinyaller konusunda duyarlı olmayı gerektirir. Yönetim, belirsizliği yönetmek ve işaretlerden sonuç çıkarma tekniğidir. Krizden korunma ve kaçınma için konu ve gündemin iyi belirlenmesi ve takip edilmesi gerekir (Tutar, 2007: 77).

Hazırlık ve önlem alma aşaması “kriz yönetiminin kalbi” olarak nitelendirilebilir. Ancak en az maliyetli olmasına rağmen, en çok göz ardı edilen aşamada yine bu aşamadır (Uzun, 2001: 57). Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir (Tutar, 2007: 92):

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz yönetimi ve risk denetimi takımları kurmak,
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,

- Tüm bu faaliyetleri sürekli olarak test etmek.

2.1.10.3. Krizi Denetim Altına Alma

Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık safhalarına yeterli önem verilmemesi krizin tüm şiddetiyle ortaya çıkmasına neden olur. Bu aşamada kriz yönetimi krizi ortadan kaldırma ya da bu gerçekleştirilemiyorsa krizin zararlarını en az düzeyde tutma çalışmalarına odaklanır (Tosun, 2002: 71).

Kriz yönetimi ekibi daha önce yapılan çalışmalar doğrultusunda öncelikle örgütte ne tür bir krizin yaşandığını tespit eder. Durum analizi sonucu krizin adı konulur. Yöneticiler tarafından krizin etkileri belirlenir. Sonra krizin çözümü için gereken stratejiler uygulamaya geçilir. Bu noktadan sonra önemli olan krizin kontrol altına alınması ve iyileşmenin sağlanmasıdır. Daha önce belirlenen kriz yönetim merkezinde kriz yönetimi ekibini oluşturan üyeler bir araya gelerek uygulanan strateji ve taktikleri gözden geçirirler ve gereken değişiklikleri anında gerçekleştirirler. Kriz yönetimi stratejik bir formül olmadığından, anlık değişimlere uygun kararlar alınarak hemen yürürlüğe konulur (Pearson vd., 1997: 52).

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır (Baltaş, 2002: 11):

- Sahip olunan düzeni sürdürmek,
- Zaman ve maddi kayıpları göze almak,
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

Krizi denetim altına almada en önemli araç “bilgi” dir. Çünkü kriz dönemlerinde en temel sorunlardan biri de kararsızlık ya da yanlış kararlardır. Doğru kararlar vermenin yolu ise değişik alternatifler oluşturmaktan geçer. Dolayısıyla doğru ve güvenilir bilgi sağlanması hayati önem taşır. Doğru ve güvenilir bilgi hem krizin doğru yönetilmesinde hem de kriz sonrası dönem hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynar (Tutar, 2000: 41).

Krizi denetim altına alma, denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunu başarabilmesi, kriz yönetimi ekibinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 105).

Etkin bir kriz yönetimi bilginin en hızlı, güvenilir ve doğru şekilde toplandığı ve paylaştırıldığı güçlü bir iletişim stratejisine ihtiyaç duyar (Genç, 2008: 162). Kriz anında kontrolü yeniden ele almak için bilginin merkezileştirilmesi gerekir (Solmaz, 2006: 68).

2.1.10.4. Normal Duruma Geçiş

Krizin kontrol altına alınması ve kronikleşmesi tehlikesinin ortadan kalkmasıyla örgütün kriz öncesi duruma ve hatta daha yüksek bir istikrar durumuna kavuşması için çalışmalara başlanır. Bu manada kriz sonrası iyileştirme çalışmaları, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin meydana getirdiği etki de göz önüne alınarak yeniden yapılanma faaliyetleri bütünüdür (Tutar, 2000: 99).

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir.

Kriz sonrasında örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için belirlenen faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Kriz sonrasında oluşacak yeni örgüt kültürü ve ikliminin ve örgütün fiziki unsurlarındaki yeniden yapılanma faaliyetlerinin, çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturmaya dikkat etmek gerekir. Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir (Tutar, 2007: 152).

Bir örgüt, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir ve devamlı öğrenme ve sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir (Mitroff ve Pearson, 1993: 13).

Kriz sonrası işgörenlerde ortaya çıkabilecek bazı olumsuz davranışlar olabilir. Bu olumsuz davranışlar, örgütün insan boyutuyla ilgili sorunlardır. Bu sorunların her biri için rehabilite edici önlemler alıp bu sorunların üstesinden gelmek, yöneticide bulunması gereken beşeri yeteneğin gereğidir. Aşağıdaki olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla örgütün insan faktörü için rehabilitasyon faaliyetleri yapılmalıdır (Tack, 1994: 61):

- Korku: Kriz dönemi başarılı bir biçimde atlatılmış olsa bile, örgüt elemanlarından bazıları, sonuçtan tam emin olmayabilirler. Ortamın nazik oluşu nedeniyle ortaya yeni fikirler atmaktan çekinebilirler. Çalışanların işlerinde aşırı ihtiyatlı oldukları gözlenir.
- Bitkinlik: Krizin atlatılmasından sonra, kişi duygusal yönden kendini tükenmiş olarak hissedebilir.
- Güvensizlik: Bazı işgörenler, kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğrıtılıp, ortada bırakıldığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar, şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.
- Aşırı tepki: Deprem gibi doğal felaketlerden sonra ufak bir sarsıntı, panik yaratacak tepkilere neden olabilir. Aynı şekilde bir çırpıda çözümlenebilecek küçük zorluklar, kriz gibi görülebilir.
- Öz savunma: Bu korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan işgören, kriz atlatıldıktan sonra “ben ne olacağım” tarzında anlamsız bir endişeye kapılır. Kriz sonrasında kişinin kendi durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

- Stres: İhmal edilmemesi gereken bir başka rehabilitasyon süreci de, kriz döneminde işgörenlerin ağır bir gerilim altında olmaları nedeniyle, stresli olabilmesidir (Tutar, 2007: 154).

Tack'a (1994: 62) göre, kriz sonrası örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve örgütün tekrar daha yüksek bir etkinlikle harekete geçmesi kuralları şu şekilde belirtilmektedir:

- Verimliliği ve etkinliği engelleyen etmenleri ortadan kaldırılması.
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirtilmesi.
- Kriz süreci içerisinde kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yönteminin kullanılması.
- Çalışma disiplininde gevşeme varsa bunların giderilmesi.

Tüm toplumsal faaliyetlerin kriz öncesi dönemden daha iyi bir düzeye getirilmesi ve olası benzer krizlerle bir daha karşılaşılmasını sağlayacak tedbirlerin alınması yeniden yapılandırmanın temel hedefidir. Bu bağlamda yeniden yapılandırma faaliyetleri kriz yönetimi sürecinin test edildiği bir aşamadır (Yavaş, 2005: 52).

2.1.10.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Bu süreç, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması; bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan etkin bir geri besleme sürecidir. Bu deneyimler, yani öğrenme ve değerlendirme sonuçları, örgüt belleğine yeni amaçlar, yeni planlar, yeni araç ve mekanizmalar vs. şeklinde yansıtılır. Bu dönemde değişime de önem verilmekle birlikte kararlılık ön plana çıkar (Özden, 2009: 89).

Yeniden yapılanma aşaması olarak da adlandırılabilir kriz sonrası yönetim döneminde örgütler ya da yöneticilerin bir amacı da yeni kazanımlar elde etmek olmalıdır. Bu amaçla ilerleyen dönemlerde kendilerini ve örgütü nerede görmek istediklerine dair yeni bir vizyon ve misyon belirleyerek yeni bir eylem planı

oluşturmaları gerekir. Böylece kriz olumlu anlamda bir kendini yenileme ve dönüşüm süreci özelliği kazanmış olur (Akım, 2005: 8).

Örgütler genellikle öğrenme ve değerlendirme aşamasında gerekli etkinliği gösteremezler. Yani krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada etkisiz kalırlar ve bunun sonucunda eski sorunların tekrar gündeme gelmesine neden olurlar. Esasında örgütler krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilirler. Bu da ancak önlem almakla mümkün olabilir. Ancak krize elden gelen her önlemin alınması durumunda bile tam bir kontrol imkansızdır. Krizin tüm süreçlerinin yönetimi, her zaman aynı yöntemin uygulanmasıyla başarılamaz. Zamanın geçmesiyle geleneksel kriz yönetme yetenekleri yeterli olmamaya başlar. Bunun için krizi önlemek, yönetmek ve kriz sonrası rehabilitasyon için yeni yöntemlerin araştırılması ve öğrenilmesi gerekir (Genç, 2008: 228).

2.2. PSİKOLOJİK SERMAYE

2.2.1. Pozitif Psikoloji

Psikolojide son yıllarda ortaya çıkan yeni bir yaklaşım olan pozitif psikoloji sadece akıl hastalıkları ile ilgilenmek yerine psikolojinin unuttuğu iki temel misyon ile ilgilenmeye başlamıştır: (1) İnsanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak (2) İnsanlardaki potansiyeli açığa çıkarmak. İş yerinde ise ‘güçlü ve olumlu yanlara odaklanarak yönetim’ şeklinde uygulamalarda yerini alan pozitif psikoloji beraberinde iki ilgili alanı yazına kazandırmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

Bu alanlardan ilki olumlu örgütsel bilim olarak adlandırılan ve kriz, karmaşa dönemlerinde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve etkinliklerini koruyabilmeleri için gerekli olumlu örgütsel özelliklere odaklanan yaklaşımdır. Öncelikli olarak şefkat, erdem ve bağışlayıcılık gibi kavramlara odaklanır (Jensen ve Luthans, 2002: 318).

İkincisi ise olumlu örgütsel davranış olarak adlandırılan ve insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve

yönetmeye çalışarak iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımdır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

2.2.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Işığında Psikolojik Sermaye

Önceleri genelde başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının karanlık yönünü araştırmakta olan psikoloji bilimi, pozitif psikoloji akımı doğrultusunda modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaya başlamıştır (Caprara ve Cervore, 2003: 65). İlk kez 1999 yılında Martin Seligman, psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğunu, güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp geliştirmeye çalışmadığına dikkat çekerek, psikoloji bulgularının insanları nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için kullanılması gerektiğini vurgulayarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür (Linley vd., 2006: 13). Psikolojik sermaye genel itibariyle, kim olduğumuzdan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010: 42).

2.2.3. Örgütlerde Psikolojik Sermaye

Çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedir, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işlere dair olumlu hislere sahiptir, ataktır, çok daha fazla sorumluluk sahibidir, kurumlarına bağlıdır, sadakat sahibidir ve kurumlarını anlamlı kılan bireylerdir. Çalışanlar artık olumlu durumların yaratıcısı olabilmekte, mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda ilerleyebilmektedirler. Pozitif psikoloji de, bireylerin problemlerinden ziyade, iyi taraflarına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, bireyleri daha olumlu yapan özelliklerin tanımlanması açısından, pozitif psikoloji bilimi, örgütlere katkılar sağlamaktadır (Brandt, Gomes ve Boyanova, 2011: 269).

2004 yılında, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarından hareketle, Fred Luthans ve arkadaşları, ekonomik, sosyal, ve insan sermayelerini analiz ederek ve bu kavramların özelliklerini ortaya koyarak, bireylerin pozitif güçlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya koymuşlardır (Zhao ve

Hou, 2009: 35). Böylece psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu tespit ettiler. 2005 yılında ise, psikolojik sermayenin, bireylerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine ilişkin, ekonomik, sosyal sermayenin ve insan sermayesinin ötesinde bir kavram olduğunu ortaya koydular. 2007 yılında ise psikolojik sermayenin kapsamlı tanımını yapmışlardır (Zhao ve Hou, 2009: 36). Bu kapsamlı tanıma dayanarak, çalışanların psikolojik kaynakları, umut (hope), iyimserlik (optimism), özyeterlilik (self-efficacy), dayanıklı olma (resilience) olarak ifade edilmekte (Gooty, Gavin, Johnson ve Lance Frazier, 2009: 354) ve bu durum pozitif psikolojik sermaye olarak açıklanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 50).

2.2.4. Psikolojik Sermayenin Unsurları

Pozitif Örgütsel Psikolojik Sermaye örgütlerde klasik sermaye türlerinden farklı olarak gelişime ve değişime açık, proaktif olmayan, örgütün, liderlerin ve örgüt üyelerinin güçlü yönlerini vurgulayan sermaye üzerinde de çalışmıştır. Psikolojik sermaye ‘Ben Kimim?’ sorusuna cevap arar ve unsurları; özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık (sorunların üstesinden çabuk gelebilme-esneklik), iyimserlik olmak üzere sıralanabilir. Bu unsurlar kapsamlı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.4.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik, ilk olarak Bandura'nın 1977 yılında yayımladığı “Özyeterlilik: Davranışsal Değişimin Birleşik Teorisine Doğru” adlı makalesinde öne çıkan kavramlarından biridir. Bu kavram sosyal bilişsel kuramla birlikte ortaya atılmasına rağmen sonradan birçok alanda araştırmalara konu olarak karşımıza çıkmıştır (Hazır-Bıkmaz, 2004: 247). Bandura (1997) özyeterliliği, bireylerin belirli eylemleri yapmak veya özel bazı işleri başarmak için, yeteneklerine duydukları güven düzeyleri olarak tanımlar (Eli, 2007: 45).

Özyeterlilik, bir tür yetenek değildir. Yetenekler, insanların neyi nasıl yapacaklarını bildikleri şeylerdir. Yetenek, bireysel kapasiteyi içine alır. Özyeterlilik ise inançlardır ve belli alanlarda, durumlardaki bireyin yeteneklerini deneyerek yapabilecekleridir. Donald'a göre özyeterliliği ifade etmede kullanılan anahtar kelime

bu işi başarabilir miyim sorusu ile başlayan cümlelerdir. Öyle ki özyeterliği güçlü olan bireyler zor bir görevle karşı karşıya kaldıklarında bu durumdan kaçmak yerine üstesinden gelinmesi gereken bir iş olarak yaklaşmaktadırlar (Hazır-Bıkmaz, 2004: 314).

Bandura (1995: 157), özyeterlik inançlarını belirleyen dört temel deneyim ve bilgi kaynağı tanımlamıştır. Bunlar:

1. Performans Başarıları (Yapılan işler ve Erişilen Hedefler): Bireyin giriştiği işlerde gösterdiği başarı onun daha sonra benzer işlerde başarılı olacağına göstergesidir. Dolayısıyla yaşanan başarı ödül etkisi yapmakta ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdülemektedir.
2. Dolaylı Yaşantılar (Başkalarının deneyimleri): Pek çok beklenti diğer kişilerin deneyimlerinden kaynaklanır. Başka kişilerin başarılarını gözlemek, kişinin başarılı olabileceği beklentisine girmesini sağlayabilir.
3. Sözel İkna: Bir davranışın başarıyla yapılabileceğine ilişkin teşvik ve öğütlerle bireyin cesaretlendirilmesi, özyeterlik beklentilerinin değişmesine neden olabilir.
4. Duygusal Durum: Bireyin davranışa girişeceği sırada bedensel ve duygusal olarak iyi durumda olması girişimde bulunma olasılığını artırır.

Bu kaynaklardan en etkili olan bireyin bizzat yaşadığı deneyimlerdir. Öyle ki gözleme yoluyla edinilen deneyimlerden daha fazla etkilidir. Özyeterlik inançları, insanların kendileri için belirledikleri amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar çaba harcayacaklarını, amaçlarına ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle ne kadar süre yüz yüze kalabileceklerini ve başarısızlık karşısındaki tepkilerini etkilemektedir (Hazır -Bıkmaz, 2004: 292).

Umutla ilişkisine bakıldığı zaman, özyeterlik çeşitli çözüm yolları oluşturmak, amaca yönelik eylemde bulunmak, amaçları gerçekleştirmede başarılı olmaya ilişkin inanç olarak yorumlanabilir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53). Umut daha geniş bir alana yönelik beklentiye ifade ederken, özyeterlik ise, belli bir alana ve o alandaki çabalara yönelik inançla ilgili bir durumdur.

2.2.4.2. Umut

Umut kavramı ile ilgili kuramsal çalışmaların geçmişi 13.yy.'a kadar uzanmaktadır. Bu yüzyılda din bilimcisi Aquinas, sonraki yüzyıllarda Hume ve Kant gibi düşünürler umudu, insan doğasında var olan temel duygulardan biri olarak ele almaktadırlar (Synder, 2000: 98).

Umut bireyin hedeflere ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık, bu hedeflere ulaşırken kullanabilecekleri alternatif yolları belirlemesidir (Jensen ve Luthans, 2006: 261). Pozitif psikolog Rick Snyder'in çalışmaları sonucunda önem kazanan bu kavram hedefler, temsilcilik yetkisi ve yolların etkileşimine dayanan bir güdüleyici durumu ifade eder (Harter, 2000: 384). Umut faktörünün olumlu etkisi pek çok alanda kanıtlanmıştır (klinik, eğitim, spor...).

Pozitif psikoloji akımında iyimserlik daha fazla dikkat çeken bir kavramken, pozitif örgütsel davranışta umut kavramı daha merkezi bir yer tutmaktadır. Birçok birey için umut (en iyi şeyi beklemek); insanın arkadaşları ve akrabaları tarafından kötü zamanlarında söylenenler ve iyimser nasihatler olarak düşünülmektedir. Klinik psikolojide ise umut, tek boyutlu bir yapı olup bir amaca ulaşmakta bireyin genel bir algısı olarak tanımlanmaktadır (Frank, 2005: 383). Snyder, umut kavramını iki boyutlu tanımlayarak pozitif örgütsel davranışta kullanmıştır. Snyder ve çalışma arkadaşlarına göre umut; olumlu bir motivasyon durumu olup, bireyin başarı duygusuna ulaşmasında onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmaktadır (Snyder, Urwing ve Anderson, 1991: 287). Kısaca umut etmenin, biri istek gücü diğeri ise onu buna ulaştıracak yol gücü olmak üzere iki boyutu vardır (Luthans vd., 2007: 66).

Umut kavramı, amaç-yönelimli olma ve amaçlara ulaşmak için plan yapmakla ilgili pozitif ve motive edici bir durumdur (Peterson vd., 2011: 430). Yüksek umut düzeyine sahip olan işgörenler, amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli alternatif yollar oluştururlar ve olumlu duygularını, olumsuz duygularından daha yoğun olarak yaşarlar. Bu durumda umut kavramının 2 önemli özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri, hedefi elde etmeyi isteme ve hedefi elde edebilmek için kendinde güç

hissetme iken, diğeri ise, hedefi elde edebilmek için yollar bulabilme becerisidir (Akman ve Korkut, 1993: 193-194).

Yapılan çalışmalarda umutlu kişilerin daha fazla motive oldukları ve görev alırken kendilerine daha fazla güvendikleri, ayrıca amaçlara ulaşmada engellerle karşılaştıklarında, alternatif yollara sahip oldukları ve böylece daha yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Luthans ve Jensen, 2002: 314; Peterson, Luthans vd., 2011: 427).

Oregon Üniversitesi'nden Paul Slovic beynimizde bir umut devresi olduğunu savunmakta ve bu devrenin harekete geçirilebileceğini, harekete geçmesi ile birlikte de sabır ve çalışkanlıkla uzun vadeli hedeflerimizi gerçekleştirebileceğimizi ileri sürmektedir. Japonya'daki Toyoma Tıp ve Eczacılık Fakültesinden Taketoshi Ono liderliğindeki bir araştırma ekibi Paul Slovic'in varsayımına dayanarak fareler üzerinde umudun etkisi üzerine bir deney gerçekleştirmişlerdir. Bu deneyde su, sukroz ve elektiriksel şok beklentisi ile fare beynindeki duyumsal tamalusun uyarıldığını ve farelerin bu uyarı ile umut etmeyi aktive ettiklerini ispatlamışlardır. Deneyde farelerin beynine bir işaret gönderilmiş ve bu işaret beyinde gelecekte bir ödül alabileceklerinin işaretini taşımış ve fare bu ödül işaretini aldığı anda farelerin beynindeki nöronlar birbiri ile iletişime geçmiş, ödül ne kadar büyük ise nöronlarda o kadar hızlı hareket etmeye başlamışlar. Umut devresi bir ödülle harekete geçtiğinde fareler ödülün iyi olacağı beklentisine girmiş ve sonunda da iyi bir ödülle (büyük bir parça peynir gibi) ödüllendirilirlerse, beyinleri bu hareketi geçmiş haline getirmiş ve gelecekte de bu işareti aldıklarında büyük bir ödül beklentilerini korumuş ve umut devresini harekete geçirmişlerdir.

Taketoshi ve ekibi bu deneyle de yetinmemiş ve umut devresi devre dışı kaldığında neler olacağını görebilmek için araştırmalara başlamışlar. Bazı farelerin beyninde umut devresinin bulunduğu alana zarar vererek o bölgeyi devre dışı bırakmışlar ve her iki fare grubunu içlerinde pençeleriyle basabilecekleri iki kol bulunan odacıklara yerleştirmişler. Kollardan birine bastıklarında sadece bir şeker gelmiş, diğer kolda ilk önce hiç şeker gelmemiş ama on saniye sonra 4 şeker gelmeye başlamış. Beyni hasara uğramamış fareler umut devreleri yerinde olduğu

için dört şekerin gelmesini beklerken, beyni hasara uğramış olan fareler sadece bir şekerin geldiği kola basmışlar. Diğer bir deyişle umut devreleri olmadığı için iradelerini kaybetmiş ve sadece kısa vadeli ödüle odaklanmışlar (<http://www.kariyeryolum.com>).

2.2.4.3. İyimserlik

İyimserlik bireylerin yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; negatif olayları açıklarken ise dışsal, geçici ve duruma özgü sebeplere atıfta bulunmaları olarak tanımlanır. Dolayısıyla iyimser olan bireyler, gelecek için iyimser bir bakış açısına sahiptirler. İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken (bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken; kötümser kişiler tam tersine içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler (Peterson, 2000: 48; Seligman, 1998: 96). Örneğin, yöneticisinden pozitif bir geri bildirim ve takdir alan iyimser çalışanlar, bunu sahip oldukları etik anlayışa bağlarlar ve bu sebebi genelleyerek, çok çalışarak sadece bu işte değil, seçecekleri diğer bütün görevlerde de başarılı olacaklarına inanırlar. Karamsar insanlar ise, iyimserlerin aksine, yaşadıkları pozitif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü olarak; negatif olayları ise içsel kalıcı ve genellenebilir olarak yorumlarlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 91; Seligman, 1998: 43).

İyimserlik, bireysel açıdan, belirli bir duruma ilişkin ya da bir kişilik özelliği olarak genellenen olumlu beklentiler olarak tanımlanır. Bir kişilik özelliği olarak iyimserlik oldukça durağan bir özellik göstermektedir. Bireyin duygularını kestirmede, belirli bir duruma ilişkin iyimserlik, kişilik özelliği olan iyimserliğe oranla daha güçlü bir deyişkendir ve kişilik özelliği olan iyimserliğe oranla daha kolay deyiştirilebilir (Seegerstrom, 2001: 1338). İyimserler, sonuçlara olabildiğince olumlu bakarlar. Bu nedenle amaçlarına ulaşabilmek için daha fazla çaba harcarlar (Carver ve Scheier, 1998: 195). İyimser bir öğretmen sınıf ortamında öğrencilerin, sınıfın, okulun ve toplumun olumlu nitelikleri üzerine odaklanır. İyimserlik, ümit, sorumluluk ve hayata karşı genel olumlu bir eğilim üzerinde duran kişisel kontrolü geliştirme yoludur (Hoy, Hoy ve Kurz, 2008: 833).

İyimser bireylerin olumsuz olaylara da pozitif yaklaşımları ve ders çıkarımı için aslında faydalı olabileceklerini düşünmeleri, örgüt üyelerinde iyimserliğin başarı yolunda etkili olacağını göstermektedir. İyimser liderlerin astlarını gelecek ve örgüte bağlı olma konusunda güdüleme ve teşvik etmede diğerlerine nazaran daha başarılı oldukları ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Jensen ve Luthans, 2002: 260).

Psikologların birçoğu, iyimserliği bireyin doğasında var olan bireysel bir farklılık olarak görmekte ve iyimserliği, olumlu düşüncenin gücü olarak ifade etmektedirler. Psikoloji bilimi ise iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentilerin sonucunda gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak açıklamaktadır (Coleman, 1995: 89). İyimserlik, Seligman tarafından yüklem şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler, genellikle olumlu yüklem yaparlarken, başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Seligman, 1998: 113).

2.2.4.4. Psikolojik Dayanıklılık (Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebileme-Esneklik)

Psikolojik dayanıklılık kişinin birçok olumsuz durumla (engel, belirsizlik) baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Coms, 2006: 390). Hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009: 495). Aslında, psikolojik dayanıklılık stresli yaşam durumları ile karşılaşıldığında kendini toparlama gücünün en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, stresli bir çevrede iyi olma özelliklerini devam ettirirler. Aynı zamanda bireyler, kendilerini değiştirmek durumunda kaldıklarında da, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini gerçekleştirmeye çabalarlar (Terzi, 2008: 2-3).

Coutu (2002: 48), psikolojik dayanıklılığın öğelerini “Gerçeğin olduğu biçimde kabulü, derin bir inanç, güçlü benimsenen değerlerle destekleme, yaşamı anlamlı kılma, olağanüstü bir doğaçlama yeteneği” olarak sıralamaktadır. Maddi

(2002: 175), stresle baş etme ve çaba gösterme için psikolojik dayanıklılıkta temel anahtarın psikolojik olarak sağlamlık olduğunu belirtmektedir.

Bunlara dayanarak psikolojik sermaye; zorlu görevlerin üstesinden gelmek için inanca sahip olma; şimdi veya gelecekte başarılı olacağına dair pozitif beklenti; zorlu amaçların üstesinden gelme; başarıyı devamlı kılmak için problemlerin üstesinden gelmeye dair bireyin pozitif psikolojik durumudur (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). Bu operasyonel tanım psikolojik sermayeyi, insan sermayesi (bilgi, yetenek ve deneyim açısından özelliklerimiz) ve sosyal sermaye (sosyal ilişkiler anlamında sahip olduklarımız)den ayırtmaktadır (Avey vd., 2008: 63).

Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin umutlu insanlar, zorlukların üstesinden gelinmesi konusunda daha güdülenmiştir ve bu sebeple dirençlidirler. Özyeterlikleri veya özgüvenleri yüksek insanlar, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını kolaylıkla hayatlarına transfer eder ve uygularlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 19).

Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, özyeterlik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır. (Keleş, 2011: 349).

Pozitif örgütsel davranışın bir boyutu olarak dayanıklılık, bireyin olumlu ve olumsuz şartlar ile karşılaştığında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Jensen 2002: 330). Bireyin karşılaştığı bütün zorluklara karşı dayanma gücünü, uyumunu, esnekliğini, değişime olan tepkilerini ve süreklilik arz eden psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir (Masten, 2001: 235). Dayanıklılık özelliğine sahip bireylerin işin veya yaşamın stresinden kaynaklanan fiziki veya zihinsel hastalıklardan korunduğuna dikkat çekilmektedir. Dayanıklı kişilik özelliğini belirleyen unsurlar; bireyin bulunduğu ortamla alakadar olması, olayların gidişatını kontrol etme arzusu ve mücadele etme hevesine sahip olmasıdır. Örneğin, işsizlik gibi negatif bir durumda dahi, bireyin hemen iş

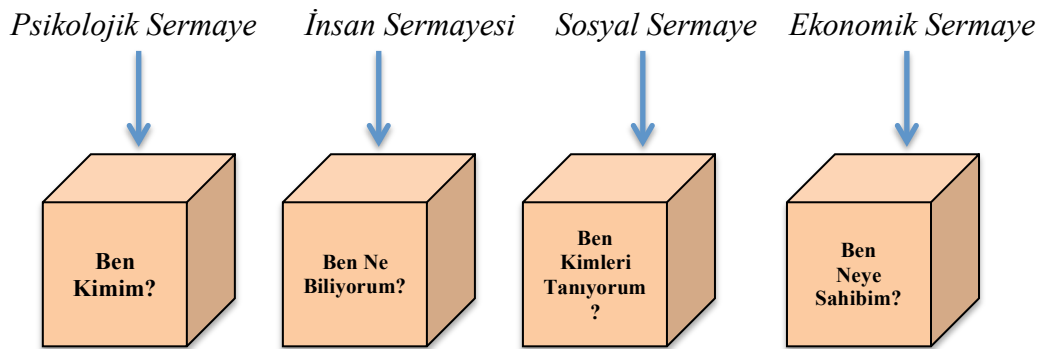
olanaklarını araştırması, işten neden çıkarıldığını anlamaya çalışması ve bu durumu kariyerinin gelişmesinde bir fırsat olarak görmesidir (Güler, 2009: 133).

Başka bir açıdan bakıldığında, hata ve güç durumlarından çabuk kurtulup eski haline hatta daha olumlu-iyi bir duruma geri dönebilmek olarak tanımlanan iyimserlik özelliğine sahip bireyler, yaşadıkları olumsuzlukları atlattıktan sonra eski performans seviyelerini yakalamakla kalmayıp daha başarılı dahi olabilmekte, yaşamlarını sorgulayarak bir anlama ulaşıp köklü değişimlere kolay uyum sağlayabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Günümüz dünyasında insan kaynakları havuzu genişleyen, farklı kitlelere açılmayı hedefleyen örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için her an değişime açık olmalıdırlar. Değişimin zarar verici olmaması için ise esneklik örgüt kültürünün değişmez parçası olmalıdır.

2.2.5. Psikolojik Sermaye ve Geleneksel Sermaye Türleri

Psikolojik sermayesini etkin kullanabilen bireyler, kendilerini tanırlar, inançlarını sorgularlar ve kendilerini denetleyip dönütlerini verebilirler. Şekil 3’de görüldüğü gibi psikolojik sermaye ‘Ben Kimim?’ sorusuna yanıt aramaktadır. Kendini tanıyan birey diğer sermayelerini de etkili kullanacağından psikolojik sermaye temel bir sermayedir.

Şekil 3. Sermaye Türleri



Kaynak: Kesken ve Ayyıldız (2008: 740)

Şekil 1’de vurgulandığı gibi insan sermayesi ‘Ben ne biliyorum?’, sosyal sermaye ‘Ben kimleri tanıyorum?’ sorularına cevap ararken psikolojik sermaye ‘Ben

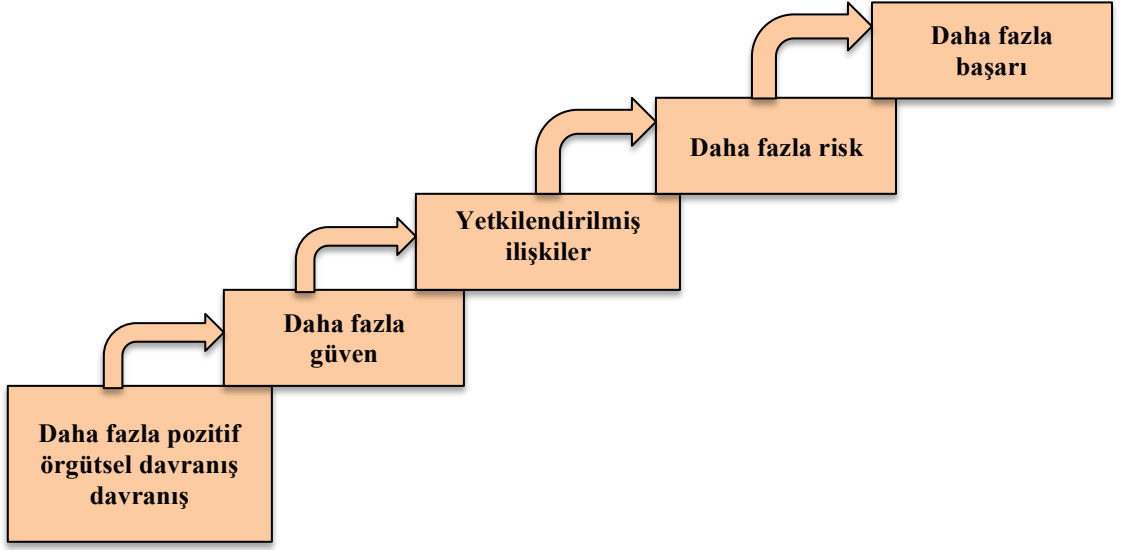
kimim?’ sorusuna cevap aramaktadır. “Ben kimim?” sorusu bireyin kendisini tanıması için sorması gereken ilk sorulardandır ve temel bir sorudur. Kendini iyi tanıyan birey, kendisinde var olan potansiyelleri etkin kullanabileceğinden diğer sermayeleri de kendiliğinden olumlu bir şekilde ortaya çıkacaktır.

Örgütsel psikolojik sermayenin temelleri; gelecekteki getiriler için kaynakların yatırıma dönüştürüldüğü ekonomik sermaye kavramına kadar uzanmaktadır (Goldsmith, Dairty ve Veum, 1998: 25). Buna karşın psikolojik sermaye, insan sermayesinin “Ne biliyorum?”, sosyal sermayenin “Kimleri biliyorum?” ve ekonomik sermayenin “Neye sahibim?” sorularından farklı olarak; temelde “kim olduğun” ve “pozitif gelişim bakımından ne olabileceğin” sorularına karşılık gelen bir faktördür (Avolio, vd., 2006: 388; Luthans vd., 2004: 157).

2.2.6. Pozitif Psikolojik Sermayenin Sinerji Oluşturma İşlevi

İnsanlar ilişki kurarlarken güven duyabilecekleri kişilerle ilişki kurmaya özen gösterirler. Güven sağlam bir örgütsel psikolojik sermayenin temelini oluşturur. Şekil 4’de psikolojik sermaye ile ve güven arasındaki birbirini pekiştirici ilişki ve bu ilişkiden doğan sinerji ortaya konmaktadır. Daha pozitif örgütsel psikolojik sermaye davranışı daha fazla karşılıklı güvene, bu güven ilişkilerin güçlenmesine ve daha fazla risk alma isteğine neden olur. Sonuç olarak da bireysel ve örgütsel başarı düzeylerinde artış gözlenir. Bu artış yine pozitif psikolojik sermayeyi pekiştirir (Ward, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm).

Şekil 4. Psikolojik Sermaye Sinerjiyi Tetikler



Kaynak: (Ward Brain, The Authentic Leader: Losing the Mask, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm -21.04.2014)

2.3. OKULLARDA KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE

2.3.1. Okullarda Karşılaşılabilecek Olası Krizler ve Nedenleri

Okullar canlı örgütlerdir. Bu nedenle krizle karşılaşma olasılığı yüksek olan örgütlerdir. Meydana gelecek kriz, okulun yapısından dolayı pek çok nedene dayanabilmektedir.

Okullarda oluşabilecek krizleri; kurumun iç işleyişinden kaynaklanan ve dış etkilerden kaynaklanan krizler şeklinde sınıflandırmak olasıdır. Bu doğrultuda incelendiğinde; iç öğeler, okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, ve diğer personel bunların arasındadır. Dış öğeler ise, yönetimde rol oynayan; ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütüdür (Bursalıoğlu, 2002: 39).

2.3.1.1. Krize Neden Olan Okul İçi Etkenler

Okullar, farklı nitelikte kültürel öz geçmişleri olan, farklı biyolojik, zihinsel ve duygusal gelişmişlik düzeylerinde bulunan, farklı düzeylerde algılama, kavrama ve anlama becerileri olan ve farklı değer, gereksinim, inanç, tutum, seçim ve kişilik özelliklerine sahip yüzlerce hatta binlerce öğrenci ve öğretmenin aynı mekânı ve zamanı birlikte paylaştıkları yerdir. Bu kadar farklı özellikteki bireyin, farklı istek ve gereksinimlerini aynı anda ve aynı ortamda her zaman aynı ölçüde tatmin etmesi oldukça güç olduğu için okulda krizlerin yaşanması kaçınılmazdır (Türkünlü, 2006: 3).

Eğitim örgütünün iç öğeleri, okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel, okulun iç öğelerini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 38).

2.3.1.1.1. Okul Yönetimi

Okulda müdür ve müdür yardımcıları, okulun yönetim ve idarî süreçlerinden sorumludur. Okul yöneticilerinin yetersizlikleri krizle karşılaşılmasında etken olabilmektedir. Tüz'e (2004: 7) göre, yöneticilerden kaynaklanan krizler onların:

- Hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramaması,
- Krizi önlemeye ilişkin gerekli kaynakları temin edememesi,
- Mevcut kaynakları etkili kullanmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamada yetersiz olması,
- Sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Kriz belirtilerini doğru ve zamanında algılamaması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamaması ve onlara eski çözümleri uygulama eğiliminde olması nedeniyle yaşanabilir.

Yöneticiler, krizlerin yaşanmasında bir etken olmak yerine, okullarının, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceğini ve okullarını bu krizden nasıl kurtarabileceklerini düşünmek durumundadırlar (Bozgeyik, 2004: 43).

2.3.1.1.2. Öğretmen

Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde en etkili öğelerden biri öğretmendir. Öğretmen sınıfın tek hâkimi ve yöneticisidir, sınıfın iyi yönetilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinde amaca ulaşmak için ilk ve en önemli adım olarak kabul edilmektedir. Ancak öğretmenin görevi, sadece öğretim yapmak değildir. Onun çalışmaları arasında kurallara uymak, yönetime katılmak, yönetimi desteklemek de bulunmaktadır (İlgar, 1996: 142).

Öğretmenlerin okul yönetimine, öğrencilere, veliye ya da diğer personele karşı olumsuz tutum ve davranışları sonucu kriz yaşanabildiği bilinmekte, bu tür olayların örnekleri yazılı ve görsel basında da sıklıkla yer almaktadır (Sayın, 2008: 46). Dolayısıyla öğretmenler kendilerinden beklenen örnek insan davranışlarını ne düzeyde gösterir, ne düzeyde veli, öğretmen arkadaşı, mevzuata ve idarecilere olumlu bir yaklaşım gösterirlerse, okulda işler o oranda daha rahat yapılabilir ve krizler de oluşmadan önlenir (Döş ve Cömert, 2012: 331).

2.3.1.1.3. Öğrenci

Okul içinde öğrencilerden kaynaklanan problemler krize neden olabilmektedir. Bulaşıcı hastalıklar, beklenmeyen ölüm, intihar gibi olayların yanında çete oluşturma, kavga etme, uyuşturucu madde bağımlılığı, zorbalık gibi şiddet içeren davranışlar, okulda kriz yaşanmasına neden olmaktadır (Gökmen, 2007: 27).

Ayrıca öğrenciler ile okul personeli arasında, özellikle öğrencilerin karar verme yetkisinin olmayışından kaynaklanan anlaşmazlıklar, öğrenciler ve okul personelinin çatışma yönetimi becerilerinin eksikliğinden dolayı, genellikle şiddet içeren yıkıcı yollarla çözülmeye çalışılmakta, bunun sonucunda okulda kriz yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Johnson, 1971: 84).

2.3.1.1.4. Diğer Personel

Sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı, okulda görev yapan diğer personeli kapsamaktadır. Eğitici olmayan bu

personelin, okullardaki tutum, tavır ve davranışları, öğrencilere model olabileceği için önem taşımaktadır. Ancak diğer personel, okula yalnızca kurum için iyi olan, yetenekler, tutumlar ve eğilimlerle gelmezler. Kurum açısından olumsuz sayılabilecek donanımları da barındırırlar. Okullarda olumsuz tutum, tavır ve davranışları nedeniyle zaman zaman bu personelden kaynaklanan çatışma ve problemlerin yaşandığı bilinmektedir (Aydın, 1994: 30).

Okulun amaçlarını tutum ve davranışlarıyla olumsuz yönde etkileyebilecek bir unsur olan diğer personelin, görevini yapmada direnmesi, okulda çatışma ortamı yaratması, şiddet gibi olumsuz davranışlar içinde olması, okulun havasını ve işleyişini bozabilmekte, kriz yaşanmasına neden olmaktadır (Gökmen, 2007: 28).

2.3.1.2. Krize Neden Olan Okul Dışı Etkenler

Okulun yapısının dışında olan ve okulun kontrol altına alamadığı etkenler, aile, çevredeki baskı grupları ve iş piyasası, donanım ve maddî kaynaklar, üst yönetim ve merkez örgütünün yapısıdır (Bursalıoğlu, 1994: 38).

2.3.1.2.1. Aile

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine neden olmuştur. Bu durum, okulların velilerle daha sıkı iş birliği içinde olmalarını, okullardaki kararlara katılmalarını sağlamasını da beraberinde getirmiştir. Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur, artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitimine yardımcı olma, okul toplumuna katılma gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedir. Tabii ki bu anlayış değişikliği bir yandan da geleneksel ev-okul, okul-toplum, veli-öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır (Gümüşeli, 2005: 3).

Velilerin geçmişe oranla daha bilinçli olmaları ve sivil toplum kuruluşlarının eğitimin finansmanına daha fazla katılmak zorunda olmaları eğitim örgütleri üzerindeki baskıların her geçen gün artmasına neden olmaktadır (Balcı, 2000: 497). Çağımızdaki gelişimler ve anlayış değişikliği, velilerin okula bakış açısını da değiştirmiştir. Artık günümüz velileri, çocuklarının okuldan sadece okuma yazma ve dört işlem becerisi kazanmalarını yeterli görmemekte ve okulun ve öğretmenlerin ilköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri daha üst performans göstermelerini beklemektedirler. Bu durum zaman zaman çatışmaya ve krize neden olmaktadır (Döş ve Cömert, 2012: 332).

2.3.1.2.2. Çevredeki Baskı Grupları

Okul yöneticilerinin en çok sıkıntı yaşadıkları konuların başında çevre baskı grupları gelmektedir. Özellikle okul kayıt dönemleri sırasında siyasi otorite gücünü elinde bulunduran çevre baskı grup ve liderleri okulda problemlerin yaşanmasına neden olabilecek boyutta baskı yaratmaktadırlar. Öğrencisinin sınıfını değiştirmek, öğretmen değiştirmek isteyen, okula bağlı yapmak istemeyen veliler, baskı gurubu olarak üst yönetim örgütlerini, politikacıları yardıma çağırabilmektedir (Gökmen, 2007: 29).

Okul personelinin karşılaşılabileceği baskı gruplarından biri de medyadır. Okullarla medya arasındaki ilişki çok önemlidir. Okullar, olumlu mesajlarının topluma iletilmesinde medyanın yardımına ihtiyaç duyarlar. Ancak medyada yer alan bazı haberler, bazen krizin kendisi olabilmekte, bazen de yaşanan krizin etkilerinin çok uzun sürmesine neden olabilmektedir (Döş ve Cömert, 2012: 333).

Çevre iş piyasası da okulun maddî kaynaklarını temin ederken baskı unsuru olarak yöneticinin karşısına çıkabilmektedir. Kendisinden alışveriş yapılmadığı için şikâyetçi olan kırtasiyeciler, okulun boyasını kendisine yaptırmadığı için okul müdürüne yönelik çeşitli karalamalarda bulunan firma sahipleri kriz yaşanmasına neden olabilmektedir (Gökmen, 2007: 29).

2.3.1.2.3. Donanım ve Maddi Kaynaklar

Kamu bütçesinden finansman alan devlet okulları, yeterli ekonomik desteğin sağlanmaması nedeniyle kriz yaşayabilmektedirler. Okulun işleyişinde etkisi bulunan donanım, araç-gereç ve benzerî kaynakların, yerinde ve zamanında sağlanamadığı, kaynak dağıtımının âdil ve ilkeli yapılmaması sonucu yaşanan problemler bir süre sonra kriz boyutuna ulaşır. Okulun parası yetmediği için ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü, eğitim döneminin ortasında eğitime devam etmeye zorlanabilecek ya da velilerin, öğrencilerin tepkisiyle karşılaşabilecek, devamında ciddi boyutta hastalıkların yaşanmasına neden olacaktır (Aksoy ve Aksoy, 2003: 41).

Okulların güvenliğini sağlamak, öğrencilerin şiddet ve disiplin sorunlarını önlemek amacıyla okulda sosyal bir ortam sağlamak için gereken imkânların çoğu maddî yetersizlikler nedeniyle yerine getirilemediğinde de bazı krizlerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Sayın, 2008: 49).

2.3.1.2.4. Üst Yönetim ve Merkez Örgütünün Yapısı

Eğitim kurumları, kendi kendini yenileyebilecek bir örgütsel yapıdan mahrum olması nedeniyle toplumda oluşan değişmelere ayak uyduramamaktadır. Oysa günümüz koşullarında bir kurumun kendi kendini değiştirmesine imkân sağlayacak örgütsel bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Merkeziyetçi yapı, değişmeyi önleyen ve yavaşlatan bir özellik taşır. Merkeziyetçi yapının azaltılması, eğitimde yapılacak yeniliklerin yukarıdan aşağıya izin ve direktiflerin verilmesine dayalı olarak değil de, çevresel koşulları göz önünde bulunduran stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesine neden olacaktır. Yani inisiyatifin toplandığı yer, merkezî birimler değil, okullar olmalıdır. Bu ise, yerinden yönetime dayalı bir yönetim modeliyle mümkün olabilir (Erdoğan, 2005: 35).

OECD Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Raporu'nda da eğitim sistemimizin merkezîyetçi yapısının taşıdığı olumsuzluklar ve yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyaç şu şekilde vurgulanmıştır (MEB, 2005: 92):

“Millî Eğitim Bakanlığı' nın merkez teşkilâtı oldukça büyük bir yapıdan oluşmaktadır. Bakanlık teşkilâtı 38 ayrı birim ve kurullardan oluşmaktadır. Söz konusu birimlerin bir kısmının, benzer görevleri yaptığı görülmektedir. Bakanlık teşkilâtının bu hâliyle fonksiyonel olmaktan çok, organik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Birimlerin fazlalığı Bakanlığın hantallaşmasına neden olmuştur.” “Yeni bin yılda demokratik ve çağdaş eğitim sisteminin oluşması, eğitimde niteliğin yükseltilmesi ve sorunların çözümlenmesi için eğitim sisteminde öngörülen yeniden yapılanma hayata geçirilerek merkez teşkilâtının makro düzeyde stratejik plânlama, bütçeleme, araştırma, program geliştirme, denetleme ve koordinasyon işleriyle uğraşacak bir üst düzey karar organı hâline getirilmesi hedeflenmektedir”

denilmektedir.

Okulların bazı kritik kararları vermede inisiyatif kullanamamaları, bazı krizlerin yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Örneğin ülkemizde sıkça yaşanan, okulun tatil edilmesini gerektiren şiddetli bir kar yağışının ardından basında söyle bir haberi okumak mümkün olur: “Geç karar rezilliği: Sabaha karşı başlayan yoğun kar yağışı nedeniyle okulları zamanında tatil etmeyen İstanbul ve Ankara Valilikleri öğrenci ve velileri perişan etti.” Bu ve benzeri durumlarda kriz nedeni kar yağışı gibi görünse de, krizin asıl sorumlusu, yeterince hızlı, plânlı, eş güdümlü çalışmayan il yönetimi ve onun yönetim anlayışıdır. Daha üst düzeyde sorgulanabilecek bir durum ise, okulların böyle bir konuda bile karar almadaki yetkisizlikleridir (Aksoy ve Aksoy, 2003: 40).

R. T. Lee ve B. E. Ashforth'a (1991) göre hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin üst kademe yöneticiler ile alt kademeler arasında sıkışmış durumda olmaları onları karar konusunda yetkisiz bırakmaktadır. Çoğu zaman basit kararları

bile alabilecek yetkiden mahrum kalmaktadırlar. Bu durum onların kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olmaktadır (Akt.: Izgar, 2003: 18).

2.3.1.2.5. Doğal Afetler

Ülkemizde görülen doğal afetlerin, %64'ü deprem, %16'sı toprak kayması, %15'i su baskınları, %4'ü yangın ve %1'i çığ, fırtına, yeraltı suyu yükselmeleri gibi afetlerdir. Doğal afetlerin en geniş boyutlu olanı ve tahrip gücü en yüksek olanı depremlerdir (Filiz, 2007: 89). Bu nedenle doğal afet denilince birçok insanın aklına ilk olarak deprem gelmektedir (Sayın, 2008: 51).

Doğal afetlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran önemli özellik, ne zaman yaşanacağına dair belirtilerinin olmamasıdır. Ancak hiçbir afet için, etkileri azaltılamaz diye düşünülmemelidir. Önceden hazırlıklı olmanın insan ve maddî kayıpları azaltıcı etkileri vardır (Uslanmaz, 2004: 105).

Okul yöneticilerinin doğal afetlere karşı okul binalarını güvenli duruma getirme, eğitim ve tatbikatlar yapma konularındaki çalışmaları, doğal afetlerin yıkıcı etkilerinin azalmasını sağlaması bakımından etkili olacaktır (Sayın, 2008: 51).

2.3.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri

Öğretmenlik, insanlığın en kadim ve en vazgeçilemez meslekleri arasında ve ilk sırada yer almaktadır. Toplumun ve kültürün devamı için oynadığı rol, onu diğer meslekler içinde alternatifsiz kılmaktadır. Tarih boyunca doğan ve sonradan yok olan yüzlerce meslek sayılabilecekken, öğretmenliğin bunca zaman önemini koruyup artırarak bugünlere gelen bir meslek oluşunun nedenini, toplumsal sistem ve insanlık için ihmal edilemeyecek bu fonksiyonunda aramak gerekir (Gündoğdu, 2013: 9).

Sönmez'in (2003: 281) de vurguladığı gibi, öğretmen sistemin dinamosu, bütün iyileştirme ve kalkınma hamlelerinin baş aktörüdür. Öğretmeni yanına almayan hiçbir reform hareketinin başarı şansı yoktur. Atatürk "Ulusları kurtaran yalnız ve ancak öğretmenlerdir." derken bu gerçeği dile getirmiştir. Günümüzde milletlerin gelişmişlik yarışında, bağımsızlık klasmanında öğretmenleriyle temsil

edilip yarışıklarını söylemek yanlış olmaz. Bismark'ın "Bir millete bir savaşı ancak ilkokul öğretmenleri kazandırabilir." demesi anlamsız değildir. Nitekim De Gaulle'un "Bize II. Dünya Savaşını öğretmenler kaybettirdi." demiş, öğretmenin ulusal ve evrensel değişimdeki rolünü Lenin "Bana yeteri kadar ve kalitede öğretmen verin size yeni bir dünya yaratayım." diyerek vurgulamıştır. William Stakel, "İnsanlığın kaderi öğretimin ve öğretmenin elindedir." demiş, fakat öğretmen ile son sözü Sokrates söylemiş olmalıdır: "Dünyada her şeye bir değer biçilebilir, ama öğretmenin eserine değer biçilemez. Çünkü onun eseri hem her şeydir hem de hiçbir şeydir." (Sönmez, 2003: 281).

Mesleği bu kadar önemli olan ve insanların hayatını bu kadar çok etkileyen öğretmenlerin de sonuç itibariyle bir insan olduğu düşünülürse, kendi hayatlarından ve psikolojilerinden çevrelerini yalıtılmalarının imkansız olduğu düşünülmektedir. Bu noktada öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Öğretmen özyeterliğinin anlamı, kapsamı ve ölçülmesine ilişkin pek çok araştırma yapılmasına rağmen kavramın tanım ve boyutlarına ilişkin tartışmalar devam etmektedir (Ashton ve Crocker, 1984: 35; Ashton, Webb ve Doda, 1983: 4; Gibson ve Dembo, 1984: 573). Özyeterlik kavramı öğretmen açısından değerlendirildiğinde, öğretmenliğin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için sahip olunması gereken bilgi, beceri ve tutumlar vurgulanır. Öğretmen özyeterliği, öğretmen etkililiği ya da başarılı öğretim ile ilişkili bir kavramdır. Ancak öğretmen özyeterliğinin, öğretmen etkililiği ya da başarılı öğretim ile aynı anlama geldiğini söylemek yanlış olacaktır (Goddard, Hoy ve Woolfolk-Hoy, 2000: 481). Tschannen-Moran ve Woolfolk-Hoy (2005: 353), öğretmen özyeterliğini; bir öğretmenin sahip olduğu becerilerle, öğrencide bağlılık ve öğrenme gibi istenen sonuçları oluşturup oluşturamayacağına ilişkin yargısı olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle öğretmen özyeterliği bir öğretmenin "Görevlerimi yerine getirmek için gerekli düşünceleri ve eylemleri planlayıp uygulayabilir miyim?" sorusuna verdiği cevaptır (Goddard ve Hoy, 2000: 479).

Toplumun insan kaynağını biçimlendiren öğretmenlerin özyeterlik algıları oldukça önem kazanmaktadır. Çünkü bir öğretmenin sahip olduğu özyeterlik algısı, o öğretmenin sınıf içi ve sınıf dışı faaliyetlerini ve çabalarını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar özyeterlik algısı düşük olan öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmesini kolaylaştıracak ya da arttıracak yollar aramadıklarını, öğrenmede zorluk çeken öğrencilerle ilgilenmekten kaçındıklarını, motivasyonlarının düşük olduğunu göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları ise yüksek öğretmen özyeterlik algısı ile öğrenci başarısı ve motivasyonu arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Caprara, 2003: 69; Gibson ve Dembo, 1984: 568).

Umut, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ve meslekleri gereği meydana gelen ürünlere dayalı olarak değişebilecek bir duygudur. Umut düzeyi yüksek olan öğretmenler, bireysel olarak kendilerini daha yeterli hissettikleri gibi örgütsel olarak da daha verimli olmaktadır.

Tüm insanlarda olduğu gibi, öğretmenlerin iyimserliği de psikolojilerinde olumlu etkiler meydana getirecek ve çevrelerine de bunu sirayet ettirmelerine sebep olacaktır. Anadolu'dan Mevlana'nın yazdığı "Kardeşim sen düşünceden ibaretsin / Geriye kalan et ve kemiksin / Gül düşünürsün gülistan olursun / Diken düşünürsün dikenlik olursun" dizeleri ile, Hintli politikacı ve düşünür Mahatma Gandhi'nin ünlü satırları da iyimserliğin ve pozitif bakış açısına sahip olmanın önemini vurgulamaktadır: "Düşünceleriniz pozitif olsun, çünkü düşünceleriniz sözleriniz olur. Sözleriniz pozitif olsun, çünkü sözleriniz davranışlarınız olur. Davranışlarınız pozitif olsun, çünkü davranışlarınız alışkanlıklarınız olur. Alışkanlıklarınız pozitif olsun, çünkü alışkanlıklarınız değerleriniz olur. Değerleriniz pozitif olsun, çünkü değerleriniz kaderiniz olur." (<http://www.cvyolla.com>).

Öğretmenlerin özyeterlik, umut ve iyimserlikleri kelebek etkisi şeklinde kendini göstermekte, birbirine domino taşları gibi zincirleme bağlı bir hal almaktadır. Bu durum öğretmenin kendisinden sınıfındaki öğrencisine, sınıfındaki öğrencilerinin her birinden, herbirinin çevresine ayrı ayrı etkiler şeklinde devam etmektedir.

2.4. KRİZ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümle kriz yönetimi ve psikolojik sermaye ile ilgili yapılan alanyazın araştırmalarına yer verilmiştir.

2.4.1. Kriz Yönetimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yapılan araştırmalar ve literature taraması sonucunda eğitim örgütlerinde kriz yönetimi ile ilgili, alanyazında çok fazla araştırma bulunamaması dikkat çekmiştir. Araştırmalar sonucunda kriz yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar tespit edilmiş ve bu araştırmalara aşağıda değinilmiştir. Ayrıca eğitim yönetimi alanında yayınlanan hakemli dergiler aynı amaçla taranmıştır. Araştırma konusu ile dolaylı olarak ilgili olsa da, bazı araştırmaların gözden geçirilmesinin konunun daha iyi anlaşılması ve elde edilen verilerin yorumlanması açısından yararlı olacağı düşünülmüş ve ulaşılan araştırmalara bu bölümde yer verilmiştir.

Aksoy ve Aksoy (2003) çalışmalarında, ilgili literatürden yararlanarak, okullar açısından kriz kavramının ve özelliklerinin ne olduğu, krizlere müdahale için gereken hazırlık çalışmalarının neler olması gerektiği konuları üzerinde durmuşlardır. Çelikten (2001), okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırmada okul müdürlerinin sürekli problemlerle iç içe yaşadıkları hâlde problemin farkına varmadıklarını gözlemlemiştir (Sayın, 2008: 89).

Özdemir (2002), ilköğretim okulu yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki koordinasyon yeteneklerinin değerlendirilmesi konulu araştırmasında Düzce ili, Kaynaşlı ilçesi ilköğretim okullarında, 1999 yılında yaşanan depremler nedeniyle oluşan kriz durumlarında yöneticilerin insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliliklerini değerlendirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri:

1. Öğretmenleri yapılan plânlamalara uygun davranma konusunda isteklendirme,
2. Birbirlerinin düşüncelerini anlamaya yardım etme,
3. İyi bir iletişim düzeyinin kurulması için çalışma,
4. Krizin çözümü ile ilgili belirlenen ilkeleri anlamalarına yardım etme,

5. Kriz sürecine katılanların belirlenen amaçları benimsemeleri için çalışma,
6. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verme,
7. Kriz sırasında sağlıklı bir örgütlenme kurma,
8. Krizle ilgili işlevsel bir plânlama yapma,
9. Çalışmalarda işbirliği sağlama,
10. Bireysel çabaları bütünleştirme,
11. Grup toplantıları yapma,
12. Çalışanlara olan güveni sürekli hissettirme,
13. Çalışanlar arasındaki işbirliğini sürekli denetleme konularına önem verdikleri ve uyguladıkları belirlenmiştir (Sayın, 2008: 89).

Erkan (1996), literatür çalışmasında okullardaki krize neden olan faktörlerden sadece “ölüm” üzerinde durmuş, özellikle kaza, cinayet, intihar gibi nedenlerle öğretmen, öğrenci ya da yönetici ölümünden kaynaklanan krizlere hazırlık ve müdahale sırasında yapılması gerekenleri saptayarak, her okulun kendi özelliklerine göre krize hazırlık ve plânlama yapması gerektiğini, ayrıca İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri düzeyinde bir kriz kurulu oluşturulmasının yararlı olacağını ifade etmiştir.

Demirbolat (1998), ilköğretim okullarında çatışma yaratan durumların etkenlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda:

1. Denetleme ve değerlendirme,
2. Karara katılma,
3. Yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri,
4. İletişim engelleri,
5. Karşılıklı saygı,
6. Dedikodu,
7. Ön yargı,
8. Bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişkiler,
9. Öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri,
10. Karşılıklı güven eksikliği,

11. Yöneticinin politik görüş ve tutumunun örgütsel ilişkilere yansıtması nedeniyle yöneticiler ile öğretmenler arasında çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir (aktaran: Celep, 1992: 310).

Aydemir ve Demirci'nin (2005) yaptığı araştırmada krizin örgütlerin yeni kriz olasılıklarına daha iyi hazırlanmalarına, eksikliklerini belirleyerek kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu, bu anlamda krizlerin öğretici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Graveline (2003), okulda yaşanan bir krizi yönetmede lise öğretmenlerinin kendi özyeterliklerini nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ayrıca, lise öğretmenlerinin okulda şiddet konusunda ne kadar bilgiye sahip oldukları, kriz durumlarında kendilerini ne derece etkili olarak düşündükleri, bir kriz durumu ile karşılaştıklarında en çok neden korktukları, ne tür ve ne kadar kriz eğitimine ihtiyaç duyduklarını düşündükleri sorularına da yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu sorulara yanıt alabilmek için lise öğretmenleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırması sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki becerilerine ve okul binasının mimarî tasarımı, teknik kapasitesi konularındaki uygunluğuna duydukları güvenin, özyeterlilik algılarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

İnandı (2008), Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımların Değerlendirilmesi adlı çalışmasında Mersin İlinde görev yapan yöneticilere uyguladığı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde ettiği bulgulara göre okul yöneticilerinin çoğunluğunun kriz durumlarına karşı etkili bir yönetim planı olmadığını belirtmiştir.

Döş ve Cömert (2012), İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri adlı çalışmalarında ilköğretim okullarındaki krize neden olan içsel ve çevresel faktörlerin neler olduğu ortaya koymuş, kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri belirlenmiş, kriz durumunda uygulanacak yöntemler ve kriz planlarının içeriği ile krizlerin olumlu yönlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışmışlardır.

2.4.2. Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olduğu ve bu konunun alanyazına yeni girmeye başladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmalar sonucunda ulaşılan araştırmalar aşağıda paylaşılmıştır.

Akçay (2011), Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma adlı çalışmasında 450 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda psikolojik sermaye ve bileşenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit etmiştir.

Sezgin (2012), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi adlı eserinde 347 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin cinsiyet, branş, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Keser'in (2013), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması adlı çalışmasının sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin psikolojik sermaye ve otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Son olarak psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik düzeyleri üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılan sonuçları incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varmıştır.

Çetin ve Basım (2012), Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması adlı çalışmalarında, örgütsel psikolojik sermaye yapısının açıklamasını ve yazında bu yapıyı iyi açıkladığı vurgulanan bir ölçeğin Türkçe uyarlamasını yaparak, güvenilirlik ve geçerliliğinin incelemiştir.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013), Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma adlı çalışmalarında, 260 kamu çalışanına uyguladıkları ölçeklerden elde ettikleri bulgular ile, tüm tükenmişlik boyutlarının açıklanmasında, psikolojik sermaye unsurlarından “özyeterlilik” ve “umut” faktörlerinin görece önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında, psikolojik sermayenin alt boyutlarından “psikolojik dayanıklılık” ve “iyimserlik” ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında ters yönlü ilişkiler elde etmişlerdir.

Karacaoğlu ve İnce (2013), Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri adlı çalışmalarında pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pozitif örgütsel davranışın boyutları açısından bu bulgular değerlendirildiğinde ise özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizmle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve benzer şekilde, pozitif örgütsel davranışın boyutlarından olan; özyeterlilik ve iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

3.BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılacak veri toplama teknikleri ile verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel teknikler nicel ve nitel yöntemler açısından ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel-ilişkisel tarama modelinde ve nitel türde karma bir araştırmadır.

Betimsel-ilişkisel tarama türü araştırmalar, herhangi bir olay veya olguyu olduğu gibi betimleyen, ayrıca söz konusu olay veya olgulara etki ettiği düşünülen değişkenlerin etkisini veya ilişki derecesini olduğu haliyle ortaya koymayı amaçlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, 2010: 231).

Tarama modeliyle öğretmenlerin Kriz Yönetiminde Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine ilişkin görüşleri kriz yönetimi açısından; *kriz öncesi dönem*, *kriz dönemi* ve *kriz sonrası dönem* boyutlarında, psikolojik sermaye açısından; *özyeterlik*, *umut* ve *iyimserlik* boyutlarında olmak üzere; cinsiyetlerine, yaşlarına, okullarındaki hizmet sürelerine, okullarına yönelik algıladıkları yönetim türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Ayrıca araştırmanın nitel deseni kapsamında da ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile görüşme yapılmış ve elde edilen veriler, nicel yöntemle elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır.

Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Bu bağlamda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin Kriz Yönetiminde Psikolojik Sermayelerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden “Durum Çalışması” kullanılmıştır. Durum Çalışması, “Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde incelemeye çalışan; olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemi şeklinde tanımlanabilmektedir (Yin, 1984, Akt.: Kaya, 2008: 79).

Durum çalışmaları, nasıl ve niçin sorularını temel alan bir araştırma yöntemi olduğundan; nitel araştırmalarda sıkça kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 78). Durum çalışmalarında çeşitli veri toplama araçları kullanılabilir. Bu araştırmada nitel veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash, 1985: 7). Bu amaçla da yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (EK-2). Önceden hazırlanan sorularla, görüşme yapılan kişinin tepkisine göre görüşmenin esnek geçmesi planlanmıştır.

Nitel boyut açısından araştırma konusu olan, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin Kriz Yönetiminde Psikolojik Sermaye sürecine ilişkin öğretmen görüşlerine ilişkin var olan durum, nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu yolla elde edilen veriler betimleyici analiz yapılarak yorumlanmış ve nicel yöntemle elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini nicel boyutta; 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde görev yapmakta olan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır.

İstanbul ili, Sancaktepe ilçesinde 2013-2014 öğretim yılı verilerine göre 30 ilkokul kurumu bulunmaktadır. Bu okullarda 694 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma, evrenden seçilen ve onu temsil eden bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. 694 kişiden oluşan bu evrenin, $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü

düzeyinde en az 275 kişiden oluşan bir örneklem grubuyla temsil edilebileceği anlaşılmıştır (Balcı, 1997: 112). Örneklem almada tabakalı-basit tesadüfi örneklem alma tekniği uygulanmıştır.

Örnekleme girecek okulların tespiti amacıyla öncelikle Milli Eğitim Müdürlüğü'nden okulların sosyo-ekonomik durumuna ilişkin bilgiler istenmiştir. Ancak, Milli Eğitim Müdürlüğü, okullara ait böyle bir bilginin olmadığını ifade etmiştir. Bunun üzerine İstanbul ili, Sancaktepe ilçe merkezindeki tüm resmi ilkokulların genel listesi alınmış ve bu okulların buldukları semtler ve bu semtlerdeki ev kira ücretleri ölçüt alınarak, okullar evreni kendi içerisinde benzeşik olan alt, orta ve üst sosyo-ekonomik çevredeki okullar şeklinde üç ayrı tabakaya ayrılmıştır. Buna göre aylık kira ücreti 300 TL'ye kadar olan çevredeki okullar alt sosyo-ekonomik tabaka, 300- 500 TL'ye kadar kira ücreti olan çevredeki okullar, orta-sosyo ekonomik tabaka, 500 TL ve üzerinde kira ücretleri olan çevrede bulunan okullar ise üst sosyo-ekonomik tabakaya ait sayılmıştır. Araştırmanın evrenine ilişkin bilgiler Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler

Okulun Bulunduğu Çevre	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Oran(%)
Alt Sosyo-Ekonomik Tabaka	11	163	36.6
Orta Sosyo-Ekonomik Tabaka	9	295	30
Üst Sosyo-Ekonomik Tabaka	10	236	33.4
Toplam	30	694	100

Tablo 4'de görüldüğü gibi araştırmanın evreninde yer alan öğretmenlerin %36.6'sı (163) alt sosyo-ekonomik çevrede, %30'u (295) orta sosyo-ekonomik çevrede, %33.3'ü (236) ise üst sosyo-ekonomik tabakada yer alan okullarda görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler

Sıra No	Okul Adı	Tabakalara Göre Okul Sayısı	Tabakalara Göre Öğretmen Sayısı (n)	Tabakalara Göre Öğretmen Oranı (%)
1.	Şehit Öğretmen Nurgül Kale İ.O.			
2.	Yenidoğan Mevlana İ.O.			
3.	Turgut Aydın İ.O.	Alt (4 okul)	75	26.8
4.	Yenidoğan Safa İ.O.			
5.	Sarıgazi Peyami Safa İ.O.			
6.	Kemal Kükre İ.O.			
7.	Samandıra İlkokulu	Orta (5 okul)	103	36.9
8.	Paşaköy İlkokulu			
9.	Hüseyin Tolgacan Sipahi İ.O.			
10.	Hisar Yapı İ.O.			
11.	Osmangazi İ.O.			
12.	60. Yıl Sarıgazi İ. O.	Üst (4 okul)	101	36.5
13.	Sarıgazi Ahmet Keleşoğlu İ.O.			
Toplam		13	279	100

Tablo 5’de görüldüğü üzere, araştırmanın örnekleme alt sosyo-ekonomik tabakadan 4 (1., 2., 3. ve 4. okullar), orta sosyo-ekonomik tabakadan 5 (4., 6., 7., 8. ve 9. okullar), üst sosyo-ekonomik tabakadan ise 4 (10., 11., 12. ve 13. okullar okullar) okul olmak üzere toplam 13 okul ve bu okullarda görev yapan 279 öğretmen dahil edilmiştir. Bu amaçla okullara gönderilen 350 anketin 305 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönme oranı % 87’dir. Geri dönen anketlerden araştırmanın amcına hizmet etmeyeceği düşünülen 26 anket araştırma kapsamı dışında bırakılmış, araştırma verilerine ilişkin analizler 279 öğretmenden elde edilen öğretmen grubu üzerinde yapılmıştır. Analize alınan anket oranı % 91’dir.

Araştırmanın nitel boyutunda çalışma grubu 25 öğretmen olarak belirlenmiş ve belirlenen 12 erkek 13 bayan olmak üzere 25 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Örnekleme alınan öğretmenlere önceden hazırlanmış problem durumu ve alt

problemlerden çıkarılmış yarı yapılandırılmış görüşme soruları sorularak veri toplanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın nicel boyutunda; verilerin toplanmasında iki türlü veri toplama yoluna gidilmiştir. Öncelikle kriz, kriz yönetimi ve psikolojik sermayeye ilişkin yurtiçi ve yurt dışı alanyazın taranmıştır.

Araştırmanın kuramsal kısmını oluşturmak amacıyla öncelikle internet aracılığıyla çeşitli veri tabanlarında bulunan ilgili araştırma ve makaleler derlenmiş, yine konuyla ilgili yazar ve araştırma kuruluşlarının internetteki kullanılabilir izni olan yayınlar toplanarak değerlendirilmiştir. Son olarak, soruna ilişkin Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK), Üniversiteler ve MEB... vb. kurumların veritabanlarında bulunan tezler ve araştırma makaleleri taranmış ve ilgili olanlar değerlendirilmiştir. Araştırmanın öğretmen ve yönetici algılarına ilişkin verileri; nicel araştırma tekniklerine göre oluşturulmuş Kriz Yönetimi Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği (EK-1) aracılığıyla elde edilmiştir.

Araştırmanın nitel boyutunda; verilerin toplanmasında araştırma ile ilgili bilgi verildikten sonra öğretmenlerle bir ön görüşme yapılmıştır. Öğretmenler ayrıca gönüllülük ilkesi çerçevesinde görüşmelere katılmayı kabul etmişlerdir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler için örneklem seçilen okullardaki çalışmalar, daha önce hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu (EK-2) kullanılarak 10.01.2013 ve 15.04.2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel boyutunda; ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kişisel nitelikleri ve meslekleriyle ilgili bilgiler için araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır (Ek: 1). Formda öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, kıdemlerine, okullarına yönelik algıladıkları yönetim türüne ilişkin maddeler yer almaktadır. Diğer yandan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, kriz yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen, 31 madde ve 3 boyuttan oluşan “Kriz Yönetimi

Ölçeği” ve psikolojik sermayeleriyle ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan, 18 madde ve 3 boyuttan oluşan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır (Ek: 1). Veri toplama araçları birleştirilerek tek form haline getirilmiş ve birlikte uygulanmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda ise ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla önceden hazırlanmış ve uzman görüşüne sunulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek: 2) kullanılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Kişisel Bilgi Formu, Kriz Yönetimi Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeğinin örneklem grubuna uygulanmasıyla elde edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, veri toplama aracı 12 ilköğretim okulunda toplam 350 öğretmene uygulanmıştır. Ancak geriye 305 tane ölçek gelmiştir. Toplanan ölçekler incelenmiş, çeşitli hata ve eksiklik tespit edilen 26 ölçek değerlendirme dışı tutulmuş; geriye kalan 279 adet ölçek analiz edilmek üzere ayrılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşmeler için örneklem seçilen okullardaki çalışmalar, daha önce hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırma bulgularının analizi ve değerlendirilmesinde SPSS 21 (Statistical Package for Social Science) istatistik paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın alt amaçları doğrultusunda, öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri açısından; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası döneme ilişkin görüşlerini ve psikolojik sermaye açısından; özyeterlik, umut, iyimserlik boyutlarında örgütsel psikolojik sermaye algı düzeylerini, belirlemek için öğretmen algılarının “aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmalarına (Ss)” bakılmıştır. Yapılan normalite testi sonucu verilerin parametrik olduğu sonucuna ulaşıldığından, öğretmenlerin; kriz yönetimine dair görüşlerinin ve psikolojik sermaye algı düzeylerinin; cinsiyetlerine, yaşlarına, okullarındaki hizmet sürelerine, okullarına

yönelik algıladıkları yönetim türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD testlerinden” yararlanılmıştır. Analizlerde öğretmenlerin Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarına bakılmıştır. Kriz yönetimi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise analizlerde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi; tek yönlü varyans analizi ve regresyon testleri uygulanmıştır.

Analizlerde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Kriz Yönetimi Ölçeği’nden elde edilen verilerin çözümlenmesinde öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ölçekte yer alan maddelere “hiçbir zaman” için 1, “nadiren” için 2, “bazen” için 3, “çoğu zaman” için 4 ve “her zaman” için 5 puan verilmiştir. Psikolojik Sermaye Ölçeği’nden elde edilen verilerin çözümlenmesinde öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ölçekte yer alan maddelere “hiç katılmıyorum” için 1, “az katılıyorum” için 2, “orta düzeyde katılıyorum” için 3, “çok katılıyorum” için 4 ve “tam katılıyorum” için 5 puan verilmiştir. Ölçekteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından hareket ederek önce seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir.

Öğretmenlerin; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası döneme ilişkin görüşlerini belirlemek için verilerin ortalamalara göre yorumlanması ve ortalamaların hangi düzeylere girdiğinin belirlenmesi amacıyla bu dereceler araştırmacı tarafından üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeyler; ölçme aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak her zaman ve çoğu zaman “Yeterli düzey”, bazen “Orta düzey” ve nadiren ve hiçbir zaman “Yetersiz düzey” olarak belirlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Kriz Yönetimi Ölçeğinin Seçeneklerine İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyley	Sınırlar
Her Zaman	(5) 4.20 – 5.00	Yeterli Düzey	3.40 – 5.00
Çoğu Zaman	(4) 3.40 – 4.19		
Bazen	(3) 2.60 – 3.39	Orta Düzey	2.60 – 3.39
Nadiren	(2) 1.80 – 2.59	Yetersiz Düzey	1.00 – 2.59
Hiçbir Zaman	(1) 1.00 – 1.79		

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, öğretmenlerin; özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin verilerin ortalamalara göre yorumlanması ve ortalamaların hangi düzeylere girdiğinin belirlenmesi amacıyla bu dereceler araştırmacı tarafından üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeyler; ölçme aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak tam katılıyorum ve çok katılıyorum “Yeterli düzey”, orta derecede katılıyorum “Orta düzey” ve az katılıyorum ve hiç katılmıyorum “Yetersiz düzey” olarak belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Seçeneklerine İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyley	Sınırlar
Tam Katılıyorum	(5) 4.20 – 5.00	Yeterli Düzey	3.40 – 5.00
Çok Katılıyorum	(4) 3.40 – 4.19		
Orta Derecede Katılıyorum	(3) 2.60 – 3.39	Orta Düzey	2.60 – 3.39
Az Katılıyorum	(2) 1.80 – 2.59	Yetersiz Düzey	1.00 – 2.59
Hiç Katılmıyorum	(1) 1.00 – 1.79		

Araştırmanın nitel boyutunda, nitel araştırma tekniklerine göre, yarı yapılandırılmış görüşmeye katılan kişilere ses kayıt cihazının kullanılmasında bir sakınca olup olmadığı belirtilerek görüşmenin verilerinin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine izin verip vermedikleri sorulmuştur. Katılımcıların geneli buna izin vermemiştir. Daha sonra izin veren öğretmenlerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş, sözel olmayan ifadelerin alınması için de not alma yoluna gidilmiştir. Ayrıca bazı kişiler düşüncelerini daha iyi toparlayarak sorulara daha ayrıntılı olarak yanıt vermek istediklerini belirterek görüşme formunda yer alan soruları yazılı olarak yanıtlamışlardır. Daha sonra kayıtlara ve yazılı olarak

yanıtlanan formlara ilişkin çözümlene yapılarak bunların ayrıntılı bir şekilde yazılı doküman haline getirilmesi sağlanmıştır.

Araştırma planlama, gözlem, analiz ve raporlama aşamalarında gerçekleştirilmiştir (Kirk ve Miller, 1986; Akt.: Kaya, 2008: 59).

3.6.1. Planlama

Planlama aşamasında,

(1) Araştırma yöntemi olarak "durum çalışması" yönteminin kullanılması, bu yöntem kapsamında olmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme yapılması ve araştırmanın nicel araştırma yöntemleriyle yapılan bölümüyle ilgili olarak karşılaştırma yapmak için kullanılması,

(2) Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için görüşmelere katılan kişilerin dahil oldukları okulların türüne ve görevlerine göre örneklemin seçiminin homojen olmasına özen gösterilmesi,

(3) Görüşme yapılan katılımcıların İstanbul ili, Sancaktepe ilçesinden bir ilkokulun öğretmeni olanlarla sınırlı tutulması,

(4) Ölçek ve formların kullanımı öncesi uzman görüşü alınması,

(5) Görüşmecinin katılım düzeyini en alt seviyede tutarak; katılımcıların bilgi, görüş ve deneyimlerden yararlanarak ve hem nitelik hem de nicelik açısından olabildiğince fazla veri toplanması,

(6) Görüşmelerde, görüşmenin kaydedilmesinin yanı sıra not tutarak, kaydedilmesi mümkün olmayan verilerin tutulması,

(7) Araştırmada yer alan katılımcıların kişiselliğinin korunmasına titizlikle özen gösterilmesi ve görüşme kayıtlarının araştırmacı dışında hiç kimseye

dinletirilmemesi, ayrıca bir gruptaki üyelerden birinin konuyla ilgili olarak dile getirdiği bir görüşün diğer gruplardaki üyelerle isim vererek dile getirilmemesi, bu tür bir malzemenin paylaşılması,

(8) Ayrıca görüşme yapmak için okullara gidilmeden önce; görüşme kapsamında sorulacak soruları kapsayan formların ilgili okullara iletilmesi ve dolayısıyla görüşmeye katılacak olan öğretmenlerin bu konularla ilgili uygulamalarını gözden geçirerek hazırlıklı bir şekilde görüşmelere katılmalarının sağlanması ile ilgili kararlar alınmıştır.

3.6.2. Uygulama (Görüşme ve Analiz)

Araştırma planlandığı gibi “yarı yapılandırılmış görüşme” yöntemleriyle sürdürülmüştür. Bu amaçla da ilköğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiye ilişkin tutum, bilgi, düşünce ve deneyimlerinden yararlanılarak veri toplama yoluna gidilmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcılara görüşme öncesi araştırmanın amacı detaylı bir şekilde açıklanarak; bilgi ve düşüncelerini almak ve deneyimlerinden yararlanmak istenildiği ifade edilmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcılar beklenen duyarlılığı fazlasıyla göstermişlerdir. Görüşmenin başında katılımcılara görüşmelerin kaydedileceği, daha sonra deşifre edileceği ve deşifre edilen metinlerin analiz edilerek verilerin elde edileceği açıklanmıştır. Görüşmelerde kayıtlar dijital ses kayıt cihazlarıyla yapılmış ve herhangi bir aksama olasılığını ortadan kaldırmak için ikinci dijital ses kayıt cihazı temin edilmiştir.

Katılımcıların bir kısmı görüşlerini daha iyi dile getirebilmek amacıyla görüşlerinin ses kaydına alınması yerine görüşme formatına uygun sorulara yazılı cevap vermeyi yeğlemişlerdir.

Her bir görüşmenin başında katılımcılara, demografik özelliklerinin alınabilmesi amacıyla bir form verilmiş ve doldurmaları istenmiştir. Formların doldurulmasının ardından görüşmelere başlanmıştır.

3.6.3. Analiz

Görüşmelerin yapılması aşamalarında elde edilen veriler sırasıyla şu işlem basamaklarında analiz edilmişlerdir.

(1) Öncelikle her bir görüşmede kaydedilen sesler ve yazılı metinler deşifre edilmiştir. Tekrar dinlemelerle konulmalarda veri kaybı olmamasına özen gösterilmiştir. Ses kayıtları araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir.

(2) Konuşma dili ile yazı dili arasındaki farktan dolayı metinler üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Konuşmacıların ifade ettikleri görüşlerin anlamlarını yitirmeden Türkçe dilbilgisi kuralları kapsamında yazı diline çevrilmesine özen gösterilmiştir.

(3) Görüşmeler sırasında yapılan konuşmaların kimler tarafından yapıldığı saptanmıştır. Deşifre metinler üzerinde her bir katılımcının dile getirdiği görüşlerin yanına katılımcıların kodları kaydedilmiştir.

(4) Bu aşamada istatistiksel analizde kolaylık sağlamak amacıyla deşifre metinler üzerinde kodlama çalışması yapılmıştır. Kodlama yoluyla görüşülen kişinin kim olduğu, okul türü gibi bilgiler sembolize edilmiştir.

Görüşülen öğretmenlerin kaçınıcı kişi olduğu sol tarafa 1 ile 25 arasındaki sayılarla kodlanmıştır.

- Ö1: Görüşme yapılan 1. Öğretmen
- Ö2: Görüşme yapılan 2. Öğretmen

(5) Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

İfadelerdeki benzer ögeler gruplandırılmış ve gruba uygun olan ana temaların altlarına eklenmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın nitel ve nicel yöntemlerle toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Veriler, nicel boyutta, öğretmenlere uygulanmış Kriz Yönetimi Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne göre toplanmış ve bu ölçekteki boyutlara bağlı kalınarak incelenmiştir (Ek-2). Elde edilen bulgular, bağımsız değişkenlere göre tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Veriler, nitel boyutta, yarı yapılandırılmış görüşmelerle derlenmiştir. Bu görüşmeler, araştırmacı tarafından daha önceden hazırlanarak katılımcılara dağıtılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular kapsamında yapılmıştır. Daha sonra "Durum Çalışması" yöntemiyle elde edilen bu veriler de içerik analizi yapılarak kategorize edilmiş, nicel bulgulara ek olarak ele alınmış ve yorumlanmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin özet bilgiler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

		n	%
Cinsiyet	• Kadın	160	57.3
	• Erkek	119	42.7
Yaş	• 22-30	123	44.1
	• 31-35	64	22.9
	• 36-40	59	21.1
	• 41-45	33	11.8
Okuldaki Hizmet Süresi	• 0-5	180	64.5
	• 6-10	67	24
	• 11-15	25	9
	• 16 ve üzeri	7	2.5
Okulunun Yönetim Şekline Yönelik Düşüncesi	• Demokratik	179	64.2
	• İlgisiz	59	21.1
	• Otoratik	41	14.7

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 160’ı (% 57.3) kadın, 119’u (42.7) erkektir. Araştırmaya katılanların 123’ünün (%44.1) yaşı 22-30, 64’ünün (%22.9) yaşı 31-35, 59’unun (%21.2) yaşı 36-40 ve 33’ünün (11.8) yaşı 41-45 aralığındadır.

Aynı tabloya göre araştırmaya katılan katılımcı öğretmenlerin 180'inin (%65.5) okulundaki hizmet süresi 0-5 iken, 67'sinin (%24) 6-10 ve 25'inin (%9) 11-15 yıl arasında olduğu tabloda görölmektedir.

Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin 179'unun (64.2) okulunun yönetim şekline ilişkin düşüncesi demokratik yönetim şekli iken, 59'unun (% 21.1) ilgisiz ve 41'inin (%14.7) otokratik yönetim şeklini seçtiği görölmektedir.

4.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgii Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 9'da öğretmenlerin kriz yönetimi ile ilgili görüşlerine ilişkin kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarındaki ve genel olarak görüş düzeylerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerine ilişkin Bulgular

	N	\bar{x}	Ss	Min.	Max.
1. Kriz Öncesi Dönem	279	2.79	0.82	1.000	5.000
2. Kriz Dönemi	279	3.39	0.95	1.000	5.000
3. Kriz Sonrası Dönem	279	2.89	0.84	1.000	5.000

Tablo 9'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri *kriz öncesi dönem* boyutunda orta düzeyde ($\bar{x} = 2.79$); *kriz dönemi* boyutunda orta düzeyde ($\bar{x} = 3.39$); *kriz sonrası dönem* boyutunda orta düzeyde ($\bar{x} = 2.89$) bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar kriz yönetimi ile ilgili önemli çıkarımlara neden olmuştur. Bunlardan birincisi, öğretmenlerin kriz öncesi döneme ilişkin görüşlerinin “orta düzeyde” çıkmasıdır. Kriz öncesi dönemlerde muhtemel krizin hissedilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum okul

yönetiminin krize yönelik bir tedirginlik hissetmemesine ve bu nedenle öğretmenlere kriz durumdaki gibi davranmamasına neden olacağı için öğretmenlerin bu dönemde okullarına yönelik bir rahatsızlık ya da memnuniyet hissetmemeleri normaldir. Ancak öğretmenlerin kriz durumlarından birinci derecede etkilenenler olduğu düşünülecek olursa, olası krizle ilgili çalışma yapılması beklentisine sahip olabilmektedirler. Bu nedenle de öğretmenlerin kriz öncesi döneme ilişkin görüşlerinin yeterli düzey yerine “orta düzeyde” olduğu düşünülebilmektedir. Ocak (2006) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi” adlı çalışmada, öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda önceden yeterli eğitim almadıkları, okullarda yapılan çalışmaların kağıt üzerinde kaldığını belirtmeleri bu durumu desteklemektedir. Bu çalışmada, öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda yürütülen çalışmalardan haberdar oldukları, ancak, “yangın”, “deprem”, “su baskını”, “üzerinde kesici alet/ateşli silah bulunduran öğrenci” gibi kriz durumlarında yapılması gerekenleri bilmedikleri, bu konularda öğretmenlerin bilgilerinin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Maya'nın (2014) yapmış olduğu Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri adlı çalışmada da kriz öncesi döneme ait bulguların “orta düzeyde” çıkması bu sonucu desteklemektedir.

Diğer taraftan okul ortamında önceden sorunları, tehlikeleri ve riskleri belirlemek, erken uyarı sinyallerini algılamaya ve krizleri önceden önlemeye hizmet edebilir (Maya, 2006: 62). Aynı zamanda her sorun, krizin habercisi olabilir. Büyük krizlerin, genellikle önemsiz ve küçük gibi görünen sorunlardan oluştuğu dikkate alınırsa (Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, 2000: 387), bu şekilde kriz sinyallerinin önceden algılanması, krizin en az kayıpla atlatılmasına hizmet edebilir (Haşit, 2000: 8-9). Ancak bir örgütün, krizi etkileyen tüm unsurları önceden tahmin etmesi ve erken uyarı sinyallerini algılaması her zaman mümkün olmayabilir. Örgütün dış çevresindeki, hızlı değişim ve dönüşüm esnasında tahmin edilemeyen olaylar da yaşanabilir. Yöneticilerden beklenen, krize karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak ve krize karşı uygun yöntem veya yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün bir an önce yeniden denge halini almasını sağlamaktır (Sezgin, 2005: 18).

Öte yandan kriz döneminde öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin “orta düzeyde” çıkması okullarda kriz dönemlerinde yönetimlerin genel anlamda orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Okullarda kriz döneminin yönetilmesi konusunda araştırma yapan Çelik (2007: 15-16), okulların acil planlarının olması, acil planların sürekli güncellenmesi ve bu konuda eğitim ve tatbikatlar yapılması gerektiğini belirtmektedir. Aksoy ve Aksoy (2003: 36-49) ise yürüttüğü çalışmada, okul yöneticilerinin krize müdahale takımı kurmalarını ve yetiştirmelerini, ayrıca krize müdahale planı hazırlama ve uygulama çalışmaları yapmalarını önermişlerdir. Bundan başka kriz döneminde okullarda yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Son olarak kriz sonrası dönemde öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri orta seviyede çıkmıştır. Kriz sonrası dönemler krizin ardından değerlendirmeler yapılması gereken ve krizin tekrarlamaması için önlemler alınması gereken dönemlerdir. Kriz döneminde sorunların gündemde olması yönetime karşı yetersiz görüşünü ön plana çıkarmışken, krizin ardından oluşan rahatlığın öğretmenlerin görüşlerinin “orta düzeye” çıkmasına neden olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek her krizi yeni iletişim sistemlerinin kurulması, toplumsal itibarın daha çok güçlendirilmesi, çalışan kadronun moralinin yükseltilmesi ve örgütsel öğrenmenin artırılması gibi bazı yönlerden okulun daha da geliştirilmesi için fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Doğan (2010: 94) Örgütsel Öğrenme ile Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi adlı araştırmasında, örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık boyutuna verilen önem düzeyinin kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önemi düzeyi üzerine anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca bu araştırma sonucunda, örgüt içinde açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin hem hatalardan öğrenme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma boyutlarına verilen önem düzeyleri üzerine anlamlı ve pozitif olarak etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

4.2.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Düzeylerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine ve çalıştıkları okuldaki yönetim şekline yönelik düşüncelerine göre tablolar halinde sunulmuştur.

4.2.1.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bulguları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kriz Öncesi Dönem	Kadın	160	2.70	0.79	-2.070	0.562
	Erkek	119	2.91	0.86		
Kriz Dönemi	Kadın	160	2.42	1.05	-3.401	0.000
	Erkek	119	2.81	0.74		
Kriz Sonrası Dönem	Kadın	160	2.82	0.88	-2.249	0.099
	Erkek	119	2.91	0.79		

Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri kriz öncesi dönem boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($t = -2.070$; $p = 0.562 > 0.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri kriz dönemi boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($t = -3.401$; $p = 0.000 < 0.05$). Bulgulara göre erkek öğretmenlerin kriz dönemi boyutunda kriz yönetimine ilişkin görüşleri düzeyleri ($\bar{x} = 2.81$), kadın öğretmenlerin kriz dönemi boyutunda kriz yönetimi ile ilgili görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.42$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine yönelik görüşleri kriz sonrası dönem boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir ($t = -2.249$; $p = 0.099 > 0.05$).

Kriz öncesi ve kriz sonrası dönemler kriz dönemine göre nispeten daha durgun olan dönemlerdir. Bu dönemlerde öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesinin bu durumdan kaynaklandığı söylenebilmektedir. Maya (2014: 223) tarafından yapılan Kamu Yöneticilerinin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri adlı çalışmada da öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öte yandan kriz dönemlerinin karmaşık dönemler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu dönemlerde öğretmenlerin görüş düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması beklenen bir durumdur. Erkek öğretmenler duygusal yapıları nedeniyle olaylara profesyonel bakış açısından bakarken, bayan öğretmenlerin daha duygusal bakmasının bu sonucun sebebi olabileceği düşünülmektedir.

4.2.1.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre bulguları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem	22-30 yaş (a)	123	2.846	0.651	17.359	0.000	a-c
	31-35 yaş (b)	64	2.821	0.700			b-c
	36-40 yaş (c)	59	2.278	1.094			c-d
	41-45 yaş (d)	33	3.454	0.520			d-a d-b d-c
Kriz Dönemi	22-30 yaş (a)	123	2.448	0.999	16.281	0.000	a-d
	31-35 yaş (b)	64	2.632	1.814			b-d
	36-40 yaş (c)	59	2.309	0.847			c-d
	41-45 yaş (d)	33	3.553	0.493			d-a d-b d-c
Kriz Sonrası Dönem	22-30 yaş (a)	123	2.863	0.836	16.880	0.000	a-b
	31-35 yaş (b)	64	2.880	0.748			b-a
	36-40 yaş (c)	59	2.501	0.302			c-d
	41-45 yaş (d)	33	3.707	0.847			d-a d-b

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, kriz öncesi dönem (F=17.359; p=0.000<0.05), kriz dönemi (F=16.281; p=0.000<0.05) ve kriz sonrası dönem (F=16.880; p=0.000<0.05) boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların

kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucunda, farklılıkların kaynakları belirlenmiştir.

Aynı tabloya göre kriz öncesi dönem boyutunda, 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 2.84$), 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine yönelik görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.27$); 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 2.82$), 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.27$); 41-45 yaşındakilerin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.45$), 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.28$), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.82$) ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.27$) görüş düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Diğer yandan ortaya çıkan sonuçlara göre kriz dönemi boyutunda, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.55$), 22-30 yaş aralığındaki ($\bar{x} = 2.44$), 31-35 yaş aralığındaki ($\bar{x} = 2.63$) ve 36-40 yaşındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.30$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak kriz sonrası dönem boyutunda, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.70$), 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{x} = 2.86$), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{x} = 2.88$) ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.50$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. Yapılan analizlerin sonucu kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında yaş grubu 41-45 aralığında olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri yaş grubu daha küçük aralıklarda olan öğretmenlerin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Bu sonuç öğretmenlerin

kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin yaş grupları arttıkça yükseldiğini göstermektedir. Bunun sebebi göreve yeni başlayan öğretmenlerin problem kabul edip kriz olarak değerlendirdiği durumların, yaş grubu daha büyük olan öğretmenler tarafından kriz olarak değerlendirilmemesi olabilmektedir. Adıgüzel (2007: 71) tarafından yapılan İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri adlı araştırmada yaş grubu daha yüksek olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin daha yüksek çıkması ve yöneticilerini kriz yönetimi anlamında daha küçük yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yeterli bulmaları bu durumu desteklemektedir.

4.2.1.3. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem	0-5 yıl (a)	180	2.385	0.706	21.598	0.000	a-b
	6-10 yıl (b)	67	2.787	0.941			b-c
	11-15 yıl (c)	25	3.742	0.545			c-a
	16 ve üzeri (d)	7	3.428	0.000			c-b
Kriz Dönemi	0-5 yıl (a)	180	2.397	0.902	4.738	0.003	a-c
	6-10 yıl (b)	67	2.572	0.912			b-c
	11-15 yıl (c)	25	3.210	1.257			c-a
	16 ve üzeri (d)	7	2.750	0.000			c-b
Kriz Sonrası Dönem	0-5 yıl (a)	180	2.704	0.866	10.329	0.000	a-c
	6-10 yıl (b)	67	2.833	0.782			b-c
	11-15 yıl (c)	25	3.700	0.434			c-a
	16 ve üzeri (d)	7	3.250	0.000			c-b

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri kriz öncesi dönem boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre ($F=21.598$; $p=0.000<0.05$) anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Bulgulara göre, kriz öncesi dönem boyutunda okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} =$

2.78), okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.38$); okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.74$), okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.78$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz dönemi boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F=4.738$; $p=0.003<0.05$). Bulgulara göre, kriz dönemi boyutunda okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.21$), okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{x} = 2.39$) ve okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.57$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, kriz sonrası dönem boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F=10.329$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre kriz dönemi boyutunda okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.70$), okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{x} = 2.70$) ve okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.83$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerden okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, yaş grubu 0-5 ve 6-10 yıl olan öğretmenlerin görüş düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun okulundaki görevine yeni başlayan öğretmenlerin okula ve okuldaki paydaşlara alışamama durumundan dolayı kriz olarak algıladıkları durumun, aynı okulda daha uzun süre çalışmış olan öğretmen için sorun ve kriz hali olarak değerlendirilmemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Okulundaki görevine yeni başlayan bir öğretmenin karşılaştığı problemler sadece Türkiye'ye mahsus bir durum değildir. Bu problem dünyada bazı eğitim otoritelerini de düşündürmektedir. Bunlardan Carl D. Glickman'ın (Atina Georgia Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi) konuyla ilgili saptamaları şöyledir (Glickman, 1985: 38-40): Okul yöneticileri en çok güçlükleri olan ve en düşük başarılı öğrencileri yeni gelen öğretmenlere vermektedirler. Ayrıca yeni gelen öğretmenler genelde yetersiz malzemelerin ve donanımın olduğu sınıflarda görev yaparlar. Böylelikle yeni öğretmenler en zayıf donanımlı sınıflarda en çok gereksinimli öğrencilere terkedilir. Yeni okulundaki görevine yeni başlayan öğretmene verilen mesaj "Aramıza hoş geldin. Neler yapabileceğini görelim bakalım (!)" dır. Bu yorum araştırmada ortaya çıkan sonucu desteklemektedir.

4.2.1.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşlerine göre bulguları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

	Grup	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem	Demokratik (a)	179	2.542	0.552	25.993	0.000	a-c
	İlgisiz (b)	59	3.023	0.961			b-a
	Otokratik (c)	41	2.146	1.152			b-c
Kriz Dönemi	Demokratik (a)	179	2.729	0.904	6.694	0.001	a-c
	İlgisiz (b)	59	2.466	0.831			
	Otokratik (c)	41	2.170	1.158			c-a
Kriz Sonrası Dönem	Demokratik (a)	179	3.098	0.801	21.770	0.000	a-b
	İlgisiz (b)	59	2.236	0.613			a-c
	Otokratik (c)	41	2.712	0.948			b-c
							b-a
	Otokratik (c)	41	2.712	0.948			c-a
							c-b

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri kriz öncesi dönem boyutunda okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir (F=25.993; p=0.000<0.05). Bulgulara göre kriz öncesi dönem boyutunda, okulundaki

yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.02$), okuldaki yönetim şeklinin otokratik ($\bar{x} = 2.14$) ve demokratik ($\bar{x} = 2.54$) olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, kriz dönemi boyutunda, yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F=6.694$; $p=0.001<0.05$). Bulgulara göre kriz dönemi boyutunda, okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz dönemine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 2.72$), okulundaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz dönemine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.17$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak aynı tabloya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, kriz sonrası dönem boyutunda, yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F= 21.770$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre kriz sonrası dönem boyutunda, okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 3.09$), okulundaki yönetim şeklinin ilgisiz ($\bar{x} = 2.23$) ve otokratik ($\bar{x} = 2.71$) olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden; okulundaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri ($\bar{x} = 2.71$), okuldaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden ($\bar{x} = 2.23$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Kriz öncesi dönem ile okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan analizler kriz öncesi dönemde okulundaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okulundaki yönetim şeklinin demokratik ve otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Kriz öncesi dönemler kriz dönemleri gibi sıkıntılı olan dönemler olmadığından bu dönemlerde okullarda demokratik ve başıboş yönetim şekillerinin

daha fazla olması normal karşılanabilmektedir. Kriz öncesi dönemde ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi, dolayısıyla yöneticilerin bekle-gör politikasının cazip görülmesi atalet halinin başlangıcıdır. Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması veya yeni problemler çıkaracağı endişesinin olması kriz öncesi dönemin ikinci aşaması olan ataleti oluşturur (Sever ve Turan, 2005: 5). İşte bu durum da aslında ilgisiz olan ancak demokratik olarak algılanan bir yönetim şeklinin benimsenmesine sebep olabilir.

Yapılan analizler sonucunda kriz döneminde okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okulundaki yönetim şekline ilişkin görüşü otokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır. Kriz aşamasında örgüt, düşüşü etkin bir şekilde önleyememektedir ve bir panikle karşı karşıya kalmıştır. Örgüt; kaos, başlangıca dönme çabası, sert değişimler ve gerginlik yaşayabilir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 40). Bu nedenle demokratik yapıya duyulan ihtiyaç ve istek artmakta ve bu durum araştırmanın bu aşamasında ortaya çıkan sonucu desteklemektedir.

Öte yandan yapılan analizlere göre kriz sonrası dönemde öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü değişkenine göre anlamlı bir değişiklik göstermiştir. Okuldaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okuldaki yönetim şeklinin ilgisiz ve otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Bu sonuç kriz döneminde okulun yönetim şekline ilişkin görüş değişkenine göre ortaya çıkan sonuçla benzerlik göstermektedir.

Analizlerin sonucunda ortaya çıkan bir başka sonuç ise kriz sonrası dönemde okulunun yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin, okuldaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin görüş düzeylerinde daha yüksek çıkmasıdır. Bu sonuçtan yola çıkarak, kriz durumlarının ardından öğretmenlerin otokratik bir yönetim şeklini ilgisiz bir yönetim şekline tercih edebileceklerini göstermektedir. Çünkü ilgisiz

yönetimlerde kriz durumlarında, kendini en çok güvensiz ortamda hissedenler öğretmenlerdir. Bu nedenle otokratik bir yönetim daha güvenli gelebilmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Tablo 14’de öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin özyeterlik, umut, iyimserlik boyutlarındaki ve genel olarak düzeylerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular

	N	\bar{x}	Ss	Min.	Max.
1. Özyeterlik	279	3.45	0.68	1.000	5.000
2. Umut	279	3.39	0.90	1.000	5.000
3. İyimserlik	279	3.43	1.29	1.000	5.000

Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri *özyeterlik* boyutunda yeterli düzeyde ($\bar{x} = 3.45$); *umut* boyutunda orta düzeyde ($\bar{x} = 3.39$); *iyimserlik* boyutunda yeterli düzeyde ($\bar{x} = 3.43$) bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin özyeterlik ve iyimserlik boyutunda yeterli düzeyde, umut boyutunda ise orta düzeyde çıkmıştır.

Bu sonuç, özyeterlik, umut ve iyimserliğin birbiriyle ilişkili olması ve bu durumun bireylerdeki psikolojik sermaye algısını etkileyecek olması ile açıklanabilir. Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin umutlu insanlar, zorlukların üstesinden gelmesi konusunda daha güdülenmiştir ve bu sebeple dirençlidir. Özyeterlikleri veya özgüvenleri yüksek insanlar, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını kolaylıkla hayatlarına transfer eder ve uygularlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 19). Öte yandan bireylerin psikolojilerinin parçalanamayacak bir bütün olduğu ve umutlu olan bir insanın iyimser olma durumunun düşük olamayacağını düşünülmesi ile bu bulgunun desteklediği söylenebilmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin umut düzeylerinin, özyeterlik ve iyimserlik düzeyleri yeterli düzeyde olmasına rağmen, orta düzeyde çıkması önemli bir sonuçtur. Tüm insanlar gibi öğretmenler de gelecek hakkında düşünürken istedikleri sonuçların veya olayların oluşmasını beklerler. İnadıkları yolda hareket etmeleri bu sonuçların oluşmasını kolaylaştırır ve güven duygularını güçlendirir. Bu güven duygusu öğretmenlerin kendilerini iyi hissetmelerini, çaba sarf etmelerini sağlar ve hedef yönelimli eylemleri canlandırır (Peterson, Tice, Bolling ve Toeing, 2004: 62). Bu hedef yönelimli beklentiler umut olarak adlandırılmaktadır (Berg, Snyder ve Hamilton, 2008: 45). Yüksek umut düzeyine sahip öğretmenler, hedeflerine ulaşmada alternatif yollar geliştirirler ve içlerinde “yapabilirim, vazgeçmeyeceğim” tarzında motivasyonel düşünceler oluşur (Snyder, Cheavens ve Sympson, 1997: 43). Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin umut düzeyinin düşük çıkması bu anlamda beklenmeyen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3.1. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine ve çalıştıkları okuldaki yönetim şekline yönelik düşüncelerine göre tablolar halinde sunulmuştur.

4.3.1.1. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyinin cinsiyet değişkenine göre bulguları Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	p
Özyeterlik	Kadın	160	3.58	0.65	3.820	0.000
	Erkek	119	2.27	0.69		
Umut	Kadın	160	3.48	1.06	1.826	0.000
	Erkek	119	3.27	0.74		
İyimserlik	Kadın	160	3.64	1.56	-2.363	0.010
	Erkek	119	3.27	0.75		

Tablo 15’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($t=3.820$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre kadın öğretmenlerin özyeterlik boyutundaki psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.58$), erkek öğretmenlerin özyeterlik boyutundaki psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 2.27$), anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri umut boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($t=1.826$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre kadın öğretmenlerin umut boyutunda psikolojik sermaye düzeyleri ($\bar{x} = 3.48$), erkek öğretmenlerin umut boyutunda psikolojik sermaye düzeylerinden ($\bar{x} = 3.27$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri iyimserlik boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($t=-2.363$; $p=0.010<0.05$). Bulgulara göre, kadın öğretmenlerin iyimserlik boyutunda psikolojik sermaye düzeyleri ($\bar{x} = 3.64$), erkek öğretmenlerin iyimserlik boyutunda psikolojik sermaye düzeylerinden ($\bar{x} = 3.27$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda kadın öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında erkek öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun nedeni olarak kadın öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine daha yatkın olması ve genel olarak kadınların öğretmenlik mesleği ile daha çok bağdaştırılması gösterilebilmektedir. Nitekim Erkan, Yıldırım ve Eskicumalı (2001) tarafından yapılan Öğretmenlik Mesleğinin Sosyo- Ekonomik Statüsü/Bu Mesleğin Bir Bayan Mesleği Haline Dönüşmesi Durumu ve Eğitim Fakültesi Üzerine Bir Araştırma adlı araştırmada, araştırmaya katılanların % 70' i öğretmenliğin daha çok bayan mesleği olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise umut cinsiyete göre anlamlı biçimde değişmektedir ve kadınların umut düzeyleri erkeklere göre anlamlı biçimde daha fazladır (Peters, 2009: 97). Yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise yaşam hazzı ile cinsiyet arasında kadınlar lehine anlamlı farklılıklar vardır (Peterson vd., 2009: 64).

Diğer yandan yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bilgilerin, daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılması sonucunda, sonuçların yapılan araştırma sonuçlarıyla uyuşmadığı sonucuna varılmıştır. Ekinci (2013) tarafından yapılan Öğretmen Adaylarının Özyeterlik Algıları adlı çalışmada; Çetin, Şeşen ve Basım'ın (2013) yaptıkları Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma adlı çalışmada; Çağlar (2013) tarafından yapılan Okulların Akademik İyimserlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi adlı çalışmada öğretmenlerin özyeterlik, umut ve iyimserlikleriyle cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.3.1.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş değişkenine göre bulguları Tablo 16’ da gösterilmektedir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Özyeterlik	22-30 yaş (a)	123	2.974	0.567	19.128	0.000	a-b
	31-35 yaş (b)	64	3.648	0.758			b-c
	36-40 yaş (c)	59	3.661	0.692			c-b
	41-45 yaş (d)	33	3.289	0.432			
Umut	22-30 yaş (a)	123	3.223	0.539	3.229	0.023	a-b
	31-35 yaş (b)	64	3.425	1.564			b-c
	36-40 yaş (c)	59	3.658	0.607			c-b
	41-45 yaş (d)	33	3.168	0.558			
İyimserlik	22-30 yaş (a)	123	2.648	1.604	13.068	0.000	a-b
	31-35 yaş (b)	64	3.711	1.037			a-b
	36-40 yaş (c)	59	3.805	0.622			c-b
	41-45 yaş (d)	33	3.431	0.435			

Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, özyeterlik (F=19.128; p=0.000<0.05), umut (F=3.229; p=0.023<0.05) ve iyimserlik (F=13.068; p=0.000<0.05) boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı

bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucunda, farklılıkların kaynakları belirlenmiştir.

Aynı tabloya göre özyeterlik boyutunda, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.64$), 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 2.97$); 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.66$), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.66$); 36-40 yaşındakilerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.66$), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.64$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Diğer yandan ortaya çıkan sonuçlara göre umut boyutunda, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.42$), 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.22$); 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.65$), 31-35 yaşındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.42$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak iyimserlik boyutunda, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.71$), 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 2.64$); 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.80$), 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.71$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını bulmak için yapılan testler sonucunda yaş grubu 36-40 olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, yaş grubu 31-35 olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ve yaş grubu 31-35 olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, yaş grubu 22-30 olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Akçöltekin ve Doğan (2012) tarafından yapılan Sınıf Öğretmenlerinin Umutsuzluk Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ardahan İli Örneği adlı araştırmada yaş grubu 18-25 arasında olan öğretmenlerin umutsuzluk düzeyinin yaş grupları daha büyük olan öğretmenlerden daha yüksek çıkması araştırma sonucunu desteklemektedir. Bu durum yaş grubu küçük olan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde geçirdiği sürenin daha az olmasına ve mesleğe alışma düzeyinin daha az olmasına bağlanabilir. Ayrıca yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ve öğretmenlerin yaşları arttıkça iyimserlik düzeyleri de artmaktadır (Çağlar, 2013; Yalçın, 2013). Bunlara ek olarak Erdoğan (2013) tarafından yapılan İlköğretim Öğretmenlerin Özyeterlik ve Başarı Algılarında Yordayıcı olarak Akademik İyimserlik, Umut ve Mesleki Haz adlı çalışmasında öğretmenlerin yaşları arttıkça özyeterlik ve iyimserliklerinin arttığını saptamış olması ortaya çıkan sonucu desteklemektedir.

Öğretmenlerin yaşları ile göreve başlama süreleri bağdaştırılacak olursa, genel olarak yaşı küçük olan öğretmenlerin göreve yeni başlamış olabileceği sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu çıkarımdan yola çıkarak araştırmanın sonuçları farklı bir bakış açısıyla yorumlanabilmektedir. Bu bakış açısı göreve yeni başlayan ya da göreve başlama süresi çok fazla olmayan öğretmenlerin yaşadığı gerçeklik şoku ile açıklanabilmesiyle ilgilidir. Öğretmenlik mesleğinde ilk yıl, öğretmenlik kariyerindeki en kritik ve en güç dönemdir. Bu geçiş döneminde öğretmenler, kendilerinin gelecekteki başarılarının temelini şekillendirecek beceri ve alışkanlıkları kazanmaya başlarlar. Bu geçiş döneminde pek çok öğretmen ya mesleğinden vazgeçer ya da en azından cesareti kırılır. Bu duruma gerçeklik şoku ya da geçiş şoku denilmektedir (Güçlü, 2004: 31).

Gerçeklik şoku, öğretmenin eğitimi boyunca bir ideali, misyonu yüklenerek göreve başlaması ancak sonradan sınıf ortamında şok hali yaşamasıdır (Veenman, 1984: 145). Göreve yeni başlayan öğretmenler, yeni ve zor sorumluluklarla karşı karşıya kalırlar. Kendilerine girdikleri örgüt içinde yer bulmaları gerekir. Yeni öğretmenler, sınıf içinde öğrencilerle etkileşim ve ders işlemenin getirdiği

güçlüklerin yanı sıra, okulun politik sistemine uymada sorunlar yaşamaktadırlar. Onlar, öğrenciler, diğer meslektaşlar ve yöneticiler tarafından kabul görmek ve içinde buldukları yalnızlık, korku, endişe, kararsızlık duygularını yok etmek isterler (Güçlü, 2004: 30). Aynı anda hem yetişkinler dünyasına girme hem de öğretme mesleğine başlama, yeni öğretmenler için oldukça karmaşık ve zor bir durumdur. Göreve yani başlayan pek çok öğretmen, sadece bu mesleğin taleplerine değil, aynı zamanda yetişkinler dünyasının yeni taleplerine de uyum sağlamak zorundadır (Güçlü, 1996: 55). Buna dayanarak gerçeklik şokunun bir sebebinin de yeni gelen öğretmenlerin, hem yöneticilerinden, hem de öğretmen arkadaşlarından gerekli desteği alamamalarıdır sonucuna ulaşılabilmektedir (Balcı, 2003: 56).

Yeni öğretmenlerin ilk yıllarında tamamen aktif ve profesyonel durumda olmaları istenir. Diğer mesleklerden farklı olarak, kademe kademe olan gelişim periyodu için fırsatları yoktur. Yeni öğretmenlerin, iş ölçüsü ve faaliyet alanı tecrübeli öğretmenlerle kıyaslanır. Onlardan gerekli davranışlara sahip olmaları, tüm yönlerde yetenekli olmaları, yaratıcı fikirler getirmeleri ve hatta değişimin temsilcileri olmaları beklenir (Cheng ve Pang, 1995: 195). Bu durumun görevinde yeni olan öğretmenlerde psikolojik sermaye düzeyini düşürecek olması, araştırma sonunda ortaya çıkan bulguları desteklemektedir.

4.3.1.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre bulguları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Özyeterlik	0-5 yıl (a)	180	3.051	0.609	28.389	0.000	a-b
	6-10 yıl (b)	67	3.473	0.516			b-c
	11-15 yıl (c)	25	4.022	0.838			c-b
	16 ve üzeri (d)	7	4.777	0.000			d-b
Umut	0-5 yıl (a)	180	3.025	0.948	10.234	0.000	a-b
	6-10 yıl (b)	67	3.089	0.718			b-c
	11-15 yıl (c)	25	3.393	0.671			c-b
	16 ve üzeri (d)	7	3.471	0.000			d-b
İyimserlik	0-5 yıl (a)	180	3.366	1.451	1.180	0.318	a-b
	6-10 yıl (b)	67	3.460	0.757			b-c
	11-15 yıl (c)	25	3.611	1.385			c-b
	16 ve üzeri (d)	7	4.000	0.000			d-b

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre ($F=28.389$; $p=0.000<0.05$) anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Bulgulara göre, özyeterlik boyutunda okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.47$), okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayesinden ($\bar{x} = 3.05$); okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayesi ($\bar{x} = 4.02$), okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayesinden (3.47) ve okuldaki hizmet süresi 16 yıl ve

üzeri olan öğretmenlerin psikolojik sermayesi ($\bar{x} = 4.77$), okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayesinden ($\bar{x} = 3.47$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin umut boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F=10.234$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre, umut boyutunda okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.08$), okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.02$); okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.39$), okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden (3.08) ve okuldaki hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.47$), okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.08$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak aynı tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin iyimserlik boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir ($F=1.180$; $p=0.318>0.05$).

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin özyeterlik ve umut boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yapılan benzer araştırmaların bazılarıyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu bu araştırmalardan birinin araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin özyeterlik düzeyleri ile okuldaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça özyeterlik düzeyleri de artmaktadır (Gençtürk, 2008: 51). Bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre ise öğretmenlerin özyeterlikleri ile okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılıkların hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine olduğu sonucuna varmıştır (Schwartz, 2010: 94). Buna ek olarak yapılan bir araştırmanın sonucunda öğretmenlerin umut düzeyleri ile okullarındaki hizmet süreleri arasında 1-5 yıl arası kıdeme sahip

öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır (Taner, 2008: 61). Bu yönüyle araştırmanın bulguları yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçları ile uyumluluk göstermemektedir.

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan diğer sonuç ise öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermemesidir. Bu sonuç literatürde bulunan araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Bazı araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iyimserlik düzeyleri kıdemlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (Çoban ve Demirtaş, 2011; Yalçın, 2013). Bu yönüyle araştırma sonuçları alan yazındaki bazı araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilmektedir. Ancak bu durumun aksine yapılan bazı araştırmalarda öğretmenliklerin iyimserlik düzeyleri ile okullarındaki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Erdoğan (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okullarındaki hizmet süresi arttıkça iyimserlik düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç analizler sonucunda ortaya çıkan sonucu desteklememektedir.

4.3.1.4. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyinin okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşlerine göre bulguları Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

	Yönetim Şekli	N	\bar{x}	Ss	F	P	Anlamlı Fark
Özyeterlik	Demokratik (a)	179	3.715	0.686	14.202	0.000	a-c
	İlgisiz (b)	59	3.470	0.685			b-c
	Otokratik (c)	41	3.005	0.464			c-b
Umut	Demokratik (a)	179	3.492	0.999	4.116	0.017	a-c
	İlgisiz (b)	59	3.351	0.840			
	Otokratik (c)	41	3.052	0.290			c-a
İyimsizlik	Demokratik (a)	179	4.271	0.942	17.950	0.000	a-b
	İlgisiz (b)	59	3.240	2.078			b-c
	Otokratik (c)	41	3.431	0.339			c-b

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik boyutunda okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir (F=14.202; p=0.000<0.05). Bulgulara göre özyeterlik boyutunda, okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.71$), okuldaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.47$) ve okuldaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.47$); okuldaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.47$), okuldaki

yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.00$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Aynı tabloya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri umut boyutunda, yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F=4.116$; $p=0.017<0.05$). Bulgulara göre umut boyutunda, okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.49$), okulundaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.05$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Son olarak aynı tabloya göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin iyimserlik boyutunda, yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ($F= 17.950$; $p=0.000<0.05$). Bulgulara göre iyimserlik boyutunda, okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 4.27$), okulundaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.24$); okulundaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ($\bar{x} = 3.43$), okulundaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ($\bar{x} = 3.24$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin, özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında okuldaki yönetim şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermayelerine bakıldığında, özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında en yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip öğretmenlerin, okullarındaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum demokratik okul yönetim felsefesinin benimsendiği okullarda öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırma sonuçlarının ortaya çıkan sonuçları desteklediğini göstermektedir. Nitekim Topçuoğlu (2010) tarafından yapılan İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi adlı araştırma sonuçlarında da okuldaki yönetim şeklinin demokratik olmasının öğretmenlerin

motivasyon ve psikolojilerini olumlu etkilediğini göstermiştir. Buna göre okullarda demokratik tutumun sergilendiği yönetim biçimlerinde; okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek adına öğretmenlerin düşüncelerine önem verdikleri, kararlarda öğretmenlerin bilgi birikiminden yararlandıkları, öğretmenlerin akademik çalışmalarını destekledikleri, sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarla öğretmenlerini motive ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme isteğinde buldukları, yenilikçi, işini seven, öğrenci merkezli, içinde bulunduğu örgütle ve okul dışı toplumun bireyleri ile uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri, okul yönetimi tarafından da bu girişimlerinin desteklendiği ve bu desteğin de öğretmenlerin psikolojilerini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır (Topçuoğlu, 2010: 89).

Öte yandan, yapılan analizler sonucunda iyimserlik boyutunda okulundaki yönetim şeklinin demokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin ve okulundaki yönetim şeklinin otokratik olduğunu düşünen öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin okulundaki yönetim şeklinin ilgisiz olduğunu düşünen öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak öğretmenlerin psikolojik sermayelerini en olumsuz şekilde etkileyen yönetim şeklinin ilgisiz yönetim olduğu söylenebilmektedir. İlgisiz yönetim şekillerinde çalışan ve çalışmayan öğretmen ayrımı yapılmaksızın işleyişin akışına bırakıldığı düşünülecek olursa, öğretmenlerin otokratik yönetim şeklini ilgisiz yönetim şekline tercih ettiği söylenebilmektedir.

4.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, psikolojik sermayelerinin özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarını etkileme düzeyine ilişkin bulguları tablolar halinde sunulmuştur.

4.4.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgu ve yorumlar Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerini Etkilemesine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	R	R ²	Std. Hata	β	t	P	F
Psikolojik Sermaye	0.062	0.004	0.048	0.062	1.042	0.299	1.805

Bağımsız değişken: Kriz Yönetimi

Tablo 19’da görüldüğü gibi regresyon analizi uygulanarak öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin psikolojik sermayelerini ne düzeyde yordadığı incelenmiş, inceleme sonunda, kriz yönetiminin psikolojik sermayeye anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($t= 1.042$; $p=0.299>0.05$). Bu sonuç araştırma başlangıcında çıkması beklenen sonuçlarla uyuşmamaktadır.

4.4.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin Özyeterlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, psikolojik sermayenin özyeterlik boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin Özyeterlik Boyutunu Etkilemesine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	R	R ²	Std. Hata	β	t	P	F
Özyeterlik	Kriz Öncesi Dönem			0.086	0.543	5.250	0.000	
	Kriz Dönemi	0.305	0.093	0.72	-0.178	-1.801	0.073	9.141
	Kriz Sonrası Dönem			0.096	-0.278	-2.351	0.019	

Tablo 20’de görüldüğü gibi psikolojik sermayenin özyeterlik boyutunun kriz yönetiminin boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, kriz yönetiminin kriz öncesi dönem boyutunun öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin özyeterlik boyutunu etkilediği görülmüştür ($t=5.250$; $p=0.000<0.05$). Buna göre öğretmenlerin kriz yönetimine ait olan kriz öncesi dönem boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, psikolojik sermayenin özyeterliğe dayalı psikolojik sermaye düzeyini 0.543 birim arttırmaktadır ($\beta=0.543$) sonucuna ulaşılmıştır. Aynı tabloya göre, kriz yönetiminin kriz dönemi boyutu, öğretmenlerin özyeterlik boyutunda psikolojik sermaye düzeylerini istatistiksel açıdan etkilememektedir ($t= -1.801$; $p=0.073>0.05$). Diğer yandan tabloya göre, kriz yönetiminin kriz sonrası dönem boyutu, öğretmenlerin özyeterlik boyutunda psikolojik sermaye düzeylerini istatistiksel açıdan etkilemektedir ($t= -2.351$; $p=0.019<0.05$). Buna göre öğretmenlerin kriz yönetimine ait olan kriz sonrası dönem boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, psikolojik sermayenin özyeterliğe dayalı psikolojik sermaye düzeyini -0.278 oranında etkilemekte yani azaltmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda kriz öncesi dönemde, okul yönetimlerinin kriz yönetimini başarılı olarak yürüttüğünü düşünen öğretmenlerin özyeterliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani kriz öncesi dönemde krizi yönetme durumunun başarısı arttıkça, öğretmenlerin özyeterlikleri artmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun kriz öncesi dönemde, krize yönelik tedbirler alınan, hazırlıklar yapılan okullarda öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissedecek

olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan kriz durumlarından önce tedbirler alan ve bunu öğretmenleriyle paylaşan bir okul yönetiminin genel olarak başarılı bir okul yönetimi sayılabileceği düşüncesi de bu görüşü desteklemektedir.

Öte yandan yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile kriz yönetiminin kriz dönemi boyutu arasında ilişki çıkmaması araştırmanın başlangıcında beklenen durumun aksi bir durumdur.

4.4.3. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, psikolojik sermayenin özyeterlik boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin, Psikolojik Sermayenin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	R	R ²	Std. Hata	B	t	P	F
Umut	Kriz Öncesi Dönem			0.117	0.255	2.175	0.031	
	Kriz Dönemi	0.144	0.021	0.098	0.002	0.019	0.984	1.951
	Kriz Sonrası Dönem			0.132	-0.148	-1.121	0.263	

Tablo 21’de görüldüğü gibi psikolojik sermayenin umut boyutunun kriz yönetiminin boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda kriz döneminde ($t=0.019$; $p=0.984>0.05$) ve kriz sonrası dönemde ($t=-1.121$; $p=0.263>0.05$) kriz yönetiminin öğretmenlerin umut boyutunda psikolojik sermayelerini istatistiksel açıdan etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan kriz yönetiminin kriz öncesi dönemi boyutunun öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin umut boyutunu etkilediği görülmüştür ($t=2.175$; $p=0.031<0.05$). Buna göre öğretmenlerin kriz yönetimine ait olan kriz öncesi dönem boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, psikolojik sermayenin umuda dayalı psikolojik sermaye düzeyini 0.255 birim arttırmaktadır ($\beta=0.255$) sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda kriz dönemi ve kriz sonrası dönemin öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin umut boyutunu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırmanın başlangıcında beklenen durumun aksi bir durumdur.

Öte yandan, aynı tabloya göre kriz yönetiminin kriz öncesi dönem boyutunun öğretmenlerin psikolojik sermayesinin umut boyutunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kriz öncesi dönem ile umut boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkması, kriz öncesi dönemde krize karşı tedbirli davranılan okullarda öğretmenlerin umut düzeylerinin arttığı sonucuna ulaştırabilmektedir.

4.4.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunu etkileme düzeyine ilişkin bulguları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin, Psikolojik Sermayenin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	R	R ²	Std. Hata	β	t	P	F
İyimserlik	Kriz Öncesi Dönem			0.166	0.034	0.202	0.840	
	Kriz Dönemi	0.206	0.042	0.139	0.430	3.098	0.002	4.052
	Kriz Sonrası Dönem			0.186	-0.535	-2.878	0.004	

Tablo 22’de görüldüğü gibi psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun kriz yönetiminin boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi kriz öncesi dönem boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0.202$; $p=0.840>0.05$).

Öte yandan yapılan analiz sonucunda kriz yönetiminin kriz dönemi boyutunun öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunu etkilediği görülmüştür ($t=3.908$; $p=0.002<0.05$). Buna göre öğretmenlerin kriz yönetimine ait olan kriz dönemi boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, psikolojik sermayenin iyimserliğe dayalı psikolojik sermaye düzeyini 0.430 birim arttırmaktadır ($\beta=0.430$) sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak yapılan analiz sonucunda kriz yönetiminin kriz sonrası dönem boyutunun öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunu etkilediği

görülmüştür ($t=-2.878$; $p=0.004<0.05$). Buna göre öğretmenlerin kriz yönetimine ait olan kriz dönemi boyutu puanı 1 birim arttığında, bu artma, psikolojik sermayenin iyimserliğe dayalı psikolojik sermaye düzeyini -0.535 birim etkilemekte yani azaltmaktadır ($\beta=-0.535$) sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Yöntemiyle Elde Edilen, Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Psikolojik Sermayeleri İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin “Kriz Yönetimi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki” ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilmiş bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde görüşmelerin kriz yönetimi ve psikolojik sermayeye ilişkin görüşlerin olumlu yönleri ve olumsuz yönleri olarak temalandırılmasının analiz açısından uygun olacağı öngörülmüştür.

4.5.1. Görüşülen Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın nitel boyutunda görüşme yapılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Görüşme Yapılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

		n	%
Cinsiyet	• Kadın	13	52
	• Erkek	12	48
Yaş	• 22-30	9	36
	• 31-35	6	24
	• 36-40	7	28
	• 41-45	3	12
Okuldaki Hizmet Süresi	• 0-5	12	48
	• 6-10	8	32
	• 11-15	5	20
	• 16 ve üzeri	0	2.5
Okulunun Yönetim Şekline Yönelik Düşüncesi	• Demokratik	11	44
	• İlgisiz	8	32
	• Otoratik	6	24

Tablo 23’e bakıldığında görüşme yapılan öğretmenlerin 13’ü (% 52) bayan ve 12’si (%48) erkektir. Görüşülen öğretmenlerin 9’unun (%36) yaşı 22-30, 6’sının (% 24) yaşı 31-35, 7’sinin (%28) yaşı 36-40 ve 3’ünün (% 12) yaşı 41-45 yaş aralığındadır. Aynı tabloya göre görüşme yapılan öğretmenlerin 12’sinin (%48)

okuldaki hizmet süresi 0-5, 8'inin (32) okuldaki hizmet süresi 6-10, 5'inin (%20) okuldaki hizmet süresi 11-15 yıldır. Son olarak görüşülen öğretmenlerin 11'inin (%44) okulunun yönetim şekline yönelik düşüncesi demokratik, 8'inin (%32) okulunun yönetim şekline yönelik düşüncesi ilgisiz ve 6'sının (%24) okulunun yönetim şekline yönelik görüşü otokratiktir.

4.5.2. Görüşülen Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırma kapsamında görüşülen öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri olumlu ve olumsuz görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö4: *Okulumuzda krize neden olabilecek durumların engellenmesiyle ilgili tedbirler alınmaktadır.*

Okulumuzda, olası kriz durumları ile ilgili mini toplantılar şeklinde bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Okulumuzda yaşanan krizin örnek teşkil edip, yaşanacak diğer krizlere karşı çalışanların daha güçlü olmaları sağlanmaktadır.

Ö22: *Okulumda rutin durumlarda olmasa da kriz anlarında ciddiye alınan ve aktif bir yönetim vardır. Sorunlar enine boyuna değerlendirilir ve çözüm aranarak sonuca varılmaya çalışılır.*

Ö8: *Okulumuzda kriz durumlarından önce, krize neden olabilecek durumlar dikkate alınmaktadır.*

Okulumuzda kriz komisyonu tarafından plan yapılmaktadır. Öğretmenler bilgilendirilerek neler yapılması gerektiği anlatılmaktadır.

Okulumuzda kriz sonrası dönemlerde kriz değerlendirme komisyonu üyeleri tarafından değerlendirme yaparak neler gerektiğine karar verir.

Ö9: *Okulumda kriz durumlarında önce görevlendirmeler ve kontroller yapılmaktadır.*

Okulumda kriz öncesinde eğitim ve bilgilendirmeler yapılmaktadır. Görevlendirme ve eğitimler öğretmenlere iletilmekte, seminer ve çalışmalara teşvik edilmektedir.

Okulumda kriz durumlarında personellerin bilgilendirileceğini düşünüyorum.

Ö21: *Okulum kriz durumlarının çok görüldüğü bir ortam değildir. Nadiren kriz halleri meydana gelmekte ve bu tür durumlarda ortak sağduyu oluşturulmaya çalışarak krizin üstesinden gelinmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.*

Ö11: *Okulumda zaman zaman krizle ilgili belirtiler hakkında bilgi verilir.*

Ö5: *Okulumda kriz durumlarında toplantılar yapılarak bilgilendirme yapılmaktadır.*

Okulumda krizden korunmak amacıyla kontrol ve risk takımları oluşturulmakta ancak personelle yeterli iletişim sağlanamamaktadır.

Ö1: *Okulumda kriz sonrasında değerlendirme yapılmaktadır. Krizin tekrar etmemesi için yapılabilecekler gözden geçirilmektedir.*

Ö20: *Okulum kriz durumlarının çok görüldüğü bir ortam değildir. Nadiren kriz halleri meydana gelmekte ve bu tür durumlarda ortak sağduyu oluşturulmaya çalışarak krizin üstesinden gelinmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.*

Yukarıda görüldüğü üzere araştırmanın nitel boyutunda görüşülen 25 öğretmenin 9 tanesi okulundaki kriz yönetimine ilişkin olumlu görüş bildirmiştir. Olumlu cevap veren öğretmenler okullarında kriz yönetimine ilişkin uygulamalar olduğunu ve okullarındaki kriz yönetiminden memnun olduklarını ifade eden yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Öte yandan, okulundaki kriz yönetimine ilişkin olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

- Ö11: *Okulumda kriz sırasında kriz ile ilgili yazılı bir plan oluşturulmaz.*
Okulumda kriz sonrasında yaşanan krizle ilgili bir değerlendirme yapılmaz.
- Ö2: *Okulumda kriz durumlarında yeterince bilgilendirme yapılmamakta, işlemler kağıt üzerinde kalmaktadır.*
- Ö3: *Okulumda kriz döneminde görevlendirmeler sözlü olarak yapılmakta, yazılı tebliğ olmamaktadır. Personel bilgilendirmeyi adeta kulaktan kulağa şeklinde alır, ancak okulumda iletişimde sıkıntı olduğu için bu konuda da sıkıntı yaşanır.*
Okulumda kriz sonrası dönemde yapılan sadece resmiyette yapılması zorunlu olan kurul toplantısıdır. Bunda da yapılan değerlendirmenin çoğu sonuca bağlanmadan askıda kalmaktadır.
Okulumda kriz fırsata dönüşmez, sıkıntılar tekrarlanır ve yaşanan problemlerden ders alınmaz.
- Ö6: *Okulumda kriz durumlarında kontrol ve risk takımı olarak idare ve rehber öğretmen arasında iletişim olmakta, okulun diğer personelleri bu durumlardan habersiz kalmaktadırlar.*
- Ö7: *Okulumda kriz durumlarından önce önce toplantı yapılmamakta, yapılmışsa da bu durumdan haberdar değilim.*
- Ö10: *Okulumda kriz durumlarında bilgilendirme kısmen ve sözlü olarak yapılmaktadır.*
- Ö14: *Okulumda kriz durumları yönetim tarafından algılandığında genel olarak kriz sonlanmış oluyor. Bu durumda kriz sırasında krize maruz kalan öğretmen tek başına çok ciddi sorunlarla karşılaşılıyor.*
Okulumda kriz yönetimi yazılı kalan, formaliteden ibaret olan bir evrakla sınırlıdır.
- Ö19: *Okulumda kriz hallerinde yönetim öğretmene sorumluluğu atıp*

seyretmeyi tercih etmektedir. Ancak kriz kendilerine zarar verecek bir hal aldığıında (genelde öğretmeni zan altında bırakarak) duruma müdahil olmaktadır.

- Ö23: *Okulumda kriz durumları dikkate alınmamakta genelde yoksayılmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler sorumluluktan kaçmaktadırlar.*
- Ö25: *Okulumda kriz yönetimi gerçekçi değil. Yönetmelikler de zaten kriz yönetimi konusunda yeterli ve açıklayıcı değil.*
- Ö16: *Okulumda gerek yönetimden gerek diğer okul çevresinden kaynaklanan küçük ya da büyük pek çok kriz olduğunu ve bu krizlerle yönetimin başa çıkamadığını düşünüyorum.*
- Ö18: *Okulum krizi kendi öğretmenleri içinde yaşamakta ancak bu durum idarenin umrunda bile değil.*
- Ö17: *Okulumda yaşanan sıkıntılar veli ve öğrenci profili nedeniyle genelde kriz kadar ciddi durumlardır ancak artık buna o kadar alışıl gelmiştir ki önlem almak yerine olabilir şeyler diye bakılmalıdır.*
- Ö12: *Kriz yönetimi malesef yazıda kalan hata benim okulumda yazılı olarak bile bulunmayan bir tedbirdir.*
- Ö15: *Okulumun kriz yönetimi ile ilgili bir çalışması yoktur ya da varsa da bizimle paylaşılmamaktadır. İletişim sıkıntısı çekilmektedir.*
- Ö13: *Yaşanan sıkıntılarda aynı hep aynı kişilerin yönlendirmeleri etkili olmakta, okulumda kriz yönetimi denen kavram genelde öğretmeni azarlamak, suçlamakla sınırlı kalmakta.*

Yukarıda görüldüğü üzere araştırmanın nitel boyutu için görüşülen öğretmenlerin 16'sı okullarındaki kriz yönetimine ilişkin olumsuz görüş dile getirmişlerdir. Öğretmenler genel olarak okullarındaki kriz yönetimi uygulamalarının olmamasından veya yazılı olarak kağıt üstünde kalmasından bahsetmişlerdir. Öte yandan görüşülen öğretmenlerin bir kısmı ise okullarında kriz durumlarında

sorunlarla başa çıkmada yalnız kaldıklarını, yönetimlerinin aktif olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlerin bildirdiği kriz yönetimine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşler dikkate alındığında, araştırmanın nicel boyutunu desteklediği söylenebilmektedir. Araştırmanın nicel boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin kriz dönemi boyutunda yetersiz düzeyde, kriz öncesi dönem ve kriz sonrası dönemde orta düzeyde çıkması, nitel boyutta öğretmenlerin genel olarak daha fazla olumsuz görüş belirtmesiyle desteklendiği söylenebilmektedir.

4.5.3. Görüşülen Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Aşağıda görüşülen öğretmenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin olumlu görüşlerine yer verilmiştir.

Ö4: *Kendimi işimle ilgili olarak yeterli görmekteyim. Bunun sebebi işimi sevmemdir.*

Okulumda her soruna alternatif bulunabilir. Kendim de bize sorulduğunda çözüm önerileri ve fikirler sunmaktayım.

İşimle alakalı olarak devlet politikası açısından kaygılarım olsa da şahsım adına geleceğe umutlu bakıyorum.

Ö22: *Şartlar ne olursa olsun ben kendimi işime gösterdiğim özveri nedeniyle yeterli hissetmekteyim ancak bu yeterlilik kendi kararlarımı verebilme özgürlüğüm arttıkça pekişiyor.*

Ö8: *Teknolojiyi, yenilikleri takip edip, meslektaşarımla iletişim içinde olduğumdan kendimi yeterli hissetmekteyim.*

İşimle ilgili olarak genel anlamda amaçlarıma ulaşmış hissediyorum. Kendimi üretici, sorunlara çözüm bulmada aktif hissediyorum.

İşime dair umutluyum çünkü işimi seviyorum.

Ö9: *Severek bu mesleği seçmiş biri olarak işimle ilgili problemleri çözmeye yeterli olduğumu, yenilikçi bir anlayışla eğitim verdiğimi düşünüyorum.*

Planladığım amaçlarıma genelde ulaşıyorum. Bu amaçlara ulaşmada okul-öğrenci-veli-öğretmen birlikteliği büyük rol oynar. Bunların eksiliği amaca ulaşmayı geciktirir.

Ö11: *Okulumda mümkün olduğunca problem çözümüne yönelik alternatifler kullanılıyor.*

Genelde işimle ilgili problemleri yardımsız çözerim. Olaylara yenilikçi yaklaşıma çalışırım. Çünkü öğretmenlik mesleği yenilikçi olmayı gerektirir. Öğrencilere verimli olabilmek için problemleri çok büyük olmadığı sürece tek çözmek gerektiğine inanırım.

Genel olarak planladığım amaçlara ulaşıyorum. Çünkü ulaşamayacağım planlar yapmam.

Ö5: *Hiçbir öğretmenin kendisini yeterli hissetmemesi gerekir.*

İşimle ilgili olarak geleceğe yönelik umutsuz değilim, umutluyum.

Ö1: *Kendimden kaynaklanan problemlerde çözüm için yol katedebilsemde, başka kaynaklı problemleri dile getirme dışında ilerleme kaydedemiyorum. İşimde yeterli olduğumu, eksik gördüğüm noktalar için çaba gösterdiğimi düşünüyorum. Sorumluluklarımı elimden geldiğince iyi ve doğru yerine getirmeye çalıştığımı düşünüyorum. İşimi, çocuklara maksimum faydalı olmayı sevdiğimi düşünüyorum. Kendimi etkin ve özyeterli olarak nitelemem mümkün.*

Başarıya ulaşmak için gerek okulda kendime düşenleri, gerek evde veliye düşenleri iyi organize ettiğimi düşünüyorum.

İşimde geleceğe yönelik umutluyum. Çaba sarfeden, emek harcayan kişiler oldukça, bunları olumlu değerlendiren çocuklar da olacaktır.

Ö20: *Hayatımla ilgili konularda azimli bir kişiliğe sahip olduğum için genel olarak kendimi adapte ettiğim konularda özyeterli hissedirim.*

Öğretmenlik mesleği şartlar ne olursa olsun kutsaldır. Evet, mesleğimiz zor günler geçirmekte ama anlamı hiç değişmedi... Ben mesleğime karşı umutluyum fakat söz konusu olan mesleğimi yönetenler olursa aynı şeyi söylemek zor.

Mesleğim iyimser olmayı gerektirir. Öğretmenler iyimser olmadan yeni nesiller pozitif olamaz. Bu nedenle kendimi zorlayarak da olsa iyimser bakıyorum işime.

Yukarıda araştırmanın nitel boyutuna katılan öğretmenlerden psikolojik sermayelerine dair olumlu görüş bildiren öğretmen sayısının 8 olduğu görülmektedir. Olumlu görüş bildiren öğretmenler genel olarak kendilerini mesleklerine karşı yeterli; geleceklerine dair umutlu ve iyimser hissettiklerini belirtmişlerdir.

Görüşülen öğretmenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin olumsuz görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö11: *Çalıştığım kurumda çok ciddi problemlere yönelik az da olsa alternatifler varken genelde sorunlarımız görmezden gelinir. Mesleğimle ilgili olarak geleceğe yönelik umutlu ve iyimser değilim.*

Öğretmenlik mesleğinin gün geçtikçe kariyersizleştiğini düşünüyorum. Velilerin ve sistemin elinde oyuncak olduğumuz kanaatindeyim. Gereksiz evrak hazırlamaktan gereken şeyleri kaçırdığımızı düşünüyorum.

Ö2: *İşimle ilgili olarak bu gidişle hiç umutlu ve iyimser değilim. Değişen şartlar öğretmen sayısını azaltmakta ve öğretmenlerin kalitesi gittikçe düşmektedir.*

Ö3: *İşimle ilgili olarak kendimi kısmen yeterli bulsam da yenilikçi değilim. Problemleri çözmede her konuda yetenekli olduğumu düşünmüyorum. İş arkadaşlarımla arasında gruplanma var ve bu nedenle iş çevremle ilgili de yetkin olamıyorum.*

İşime yönelik umutlu ve iyimser olmayı isterdim ama değilim. Okullarda fiziki imkanlar ve sınıf mevcudu sebebiyle bu imkansız. Öğretmenlik mesleğinin aldığı hal itibariyle de çok zor.

Ö6: *İşimle ilgili olarak kendimi mesleki tecrübe anlamında yeterli bulmuyorum.*

Okulumda idare sürekli değiştiği için oturmuş bir yapı yok ve bu nedenle sorunlarla ilgili alternatifleri biz bulmak zorunda kalırız, sorunlarla biz boğuşuruz.

Ö7: *İşimle ilgili olarak geleceğe yönelik, hayır umutlu ve iyimser değilim. Sistem üzerinde yerli yersiz oynamalar, sorunun köküne inmek yerine sistemin uygulayıcıları olan öğretmenler üzerinde reform yapmak bizi ileriye değil geriye götürmektedir. Şu anki uygulamalar da bu yöndedir.*

Ö10: *Öğretmen olarak işimi güzel yaptığımı düşünüyorum fakat bunu hiçbir zaman yeterli görmedim. Her zaman kendimi yenilemem, geliştirmem gerekiyor.*

Ö14: *Mesleğe yeni başladığımda çok umutlu, iyimser ve azimliydim. Ancak artık böyle hissetmiyorum. Kendimi rüzgarın savurduğu yaprak gibi gelişigüzel savrulan bir obje olarak görüyorum.*

Emek verdiğim, kendi çocuğumdan ayırmadığım öğrencilerim üzerinde hiç hakkım yok artık, veliler sokakta çöplerini toplamak zorunda olan çöpçülerden farksız görüyorlar bizleri...

Ö19: *Beni benimle ve işimle başbaşa bırakıp, gereksiz sorumluluklar yüklemeseler yeterince özverili olduğumu düşünüyorum.*

- Ö23: *Öğretmenim, çok acı ama çok umutsuzum. Toplum önünde dadıdan farkım yok, nasıl yeterli hissedeyim...*
- Ö25: *İşimle ilgili yeterliyim ama yeniliklere takipçi olamıyorum. Bu durumda beni çok üzüyor.*
Öğrencilerim açısından umutlu ve iyimserim ama kendim için çok da değil. Çünkü ben evrak kalabalığının altında kaldığımı hissediyorum.
- Ö16: *Her yeni döneme başlarken, bakalım bu defa başımıza neler gelecek diye başlıyorum. Bu şekilde nasıl yeterli hissedeyim. Yetersiz ve kalite seviyesi yerlerde sürünen eğitimler de kendimi daha yetersiz hissetmemi pekiştiriyor.*
- Ö18: *Çalıştığım okulun ve bağlı olduğum bakanlığın sorunları bitmek bilmiyor. Bundan dolayı ne iyimser ne de umutluyum. Yine bu sebepten dolayı kendimi geliştirmek de istemiyorum ve bunun da sonucunda yetkinlik hissim azalıyor.*
- Ö17: *Ülkemizde kişinin umutlu ve iyimser olması için belli açılardan bir yerde olması lazım ki bunlardan en önemlisi de maddi açıdır. Öğretmenlik mesleğini icra eden meslektaşlarım ve ben bu konuda ciddi sıkıntılar yaşamaktayız. Hal böyleyken bizden yeterli bir kişilik beklenmesi güç. Açık olmak gerekirse okulda işimi yaparken o ay karşılaşacağım maddi güçlüklerin altından nasıl kalkacağımı düşünmekten dersime odaklanamıyorum. Çünkü ben öğretmen olduğum kadar da babayım, bir evin maddi geçimini sağlamam gerekiyor. Durum bundan ibaretken benden umutlu veya iyimser olmam da beklenmesin.*
- Ö12: *İşimin gün geçtikçe değer kaybetmesi, beni değersiz bir iş yapıyormuşum gibi düşünmeye itiyor bu da yeterlilik düşüncemi azaltıyor. İşimle ilgili olarak umutlu olmamama sebep oluyor.*

- Ö15: *Öğretmenlerin tek görevi derslerini verimli şekilde işlemek olduğu halde, idareyle ya da buna benzer angaryalarla uğraşmaktan bazen ders en arka plana atılıyor ve öğrenciler zarar görüyor. Öğretmenin moralinin bozulması da cabası...*
- Ö13: *Okullarda öğretmenler odası muhabbetlerinin, idare-öğretmen iletişimin çok basitleştiğini düşünüyorum. Bu nedenle öğretmenlerin de genel olarak işlerini iyi yapmadığını düşünüyorum ve ben de dahil olmak üzere günümüzde öğretmenlerin çok da özyeterli ve örnek olmadığına inanıyorum.*
- Ö9: *Eğitim yaşının geriye çekilmesinin ve velilerin bilinçli olmayışının çocukların geleceğini olumsuz etkileyeceğini ve bu nedenle verdiğim emeklerin boşa gideceğini düşünüyorum. Çocukluğunu yaşamayan öğrencilerle geleceğe umutlu ve iyimser yürüdüğümü söyleyemem.*

Yukarıda araştırmanın nitel boyutuna katılan öğretmenlerden psikolojik sermayelerine dair olumsuz görüş bildiren öğretmen sayısının 17 olduğu görülmektedir. Görüşlerini bildiren öğretmenlerin bir kısmı özyeterlik düşüncelerini öğretmenlik mesleğine başladıktan sonra kaybetmeye başladığını, bir kısmı ise bu durumu toplum, sosyo-ekonomik şartlar gibi farklı değişkenlere bağlamıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlerin bildirdiği psikolojik sermayeye ilişkin olumlu ve olumsuz görüşler dikkate alındığında, araştırmanın nicel boyutunu desteklemediği söylenebilmektedir. Araştırmanın nicel boyutunda öğretmenlerin psikolojik sermayelerin özyeterlik ve iyimserlik boyutunda yeterli düzeyde ve umut boyutunda orta düzeyde çıkması, nitel boyutta öğretmenlerin genel olarak daha fazla olumlu görüş belirtmesiyle destekleneceği beklenmekteyken bunun aksine öğretmenlerin nitel boyutta olumsuz görüş belirttiği kaydedilmiştir.

Araştırmanın psikolojik sermaye ile ilgili sonuçları dikkate alınacak olursa nitel ve nicel sonuçların birbirini desteklememesinin nitel ve nicel yöntemlerin farklarından ve sınırlılıklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Son olarak araştırmanın nitel boyutunda kriz yönetimine ilişkin olumlu görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayeye dair olumlu görüş belirtmesi; kriz yönetimine dair olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin genel olarak psikolojik sermayeye dair görüşlerinin düşük düzeyde veya olumsuz olması kriz yönetimi ile psikolojik sermayenin arasında bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Bunun yanısıra araştırmanın nicel boyutunda kriz yönetiminin ile psikolojik sermayeye etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda kriz yönetiminin psikolojik sermayeyi etkilemediği sonucuna varılması araştırmanın nitel verileriyle desteklenememiştir. Bu durum nitel ve nicel araştırmaların sınırlılıkları veya farklarıyla açıklanabileceği düşünülmektedir.

Nicel araştırmalarda araştırmacılar, geçerlik ile karşılaştırıldığında araştırmalarında güvenilirlik üzerinde daha fazla zaman harcamakta ve daha fazla çaba göstermektedirler. Bunun nedeni geçerliği tam olarak elde etmenin güç olması ile yakından ilgilidir (Kirk ve Miller, 1986: 45). Oysa araştırmada geçerlik, güvenilirliği belirleyen önemli bir etkidir. Eğer bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yüksektir. Bu nedenle nitel araştırmada geçerlik konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 256).

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulguları ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

İstanbul ili, Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinin; *kriz öncesi dönem* boyutunda orta düzeyde, *kriz dönemi* boyutunda orta düzeyde ve *kriz sonrası dönem* boyutunda ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

5.1.2. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri kriz yönetiminin kriz öncesi ve kriz sonrası dönem boyutunda farklılık göstermemişken, kriz dönemi boyutunda farklılık göstermiştir. Kriz döneminde erkek öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, kadın öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.3. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri 22-30, 31-35 ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.4. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermiştir. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında okuldaki hizmet süresi 11- 15 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl ve 6-10 yıl olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.5. Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ile İlgili Görüş Düzeylerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarında, okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre farklılık göstermiştir. Kriz öncesi dönem boyutunda okuldaki yönetim şekline ilişkin görüş düzeyleri, okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü ilgisiz ve otokratik olan öğretmenlerin kriz öncesi döneme ilişkin görüş düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Kriz döneminde, okuldaki yönetimine ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü otokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Kriz sonrası dönemde okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeyleri, okuldaki yönetim şekline

ilişkin görüşü otokratik ve ilgisiz olan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüş düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.6. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri *özyeterlik* boyutunda yeterli düzeyde, *umut* boyutunda orta düzeyde ve *iyimserlik* boyutunda yeterli düzeyde bulunmuştur.

5.1.7. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutunda cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermiştir. Özyeterlik ve iyimserlik boyutunda erkek öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, kadın öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur. Umut boyutunda ise, kadın öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, erkek öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.8. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında yaş değişkenine göre farklılık göstermiştir. Özyeterlik boyutunda, 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden; 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, 36-40 ve 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur. Umut boyutunda, 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, 41-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden; 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur. İyimserlik boyutunda, 36-40 yaş aralığındaki

öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, 31-35 ve 22-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.9. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri iyimserlik boyutunda okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermemişken, özyeterlik ve umut boyutlarında farklılık göstermiştir. Özyeterlik boyutunda, okuldaki hizmet süresi 16 ve üzeri olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden, okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden ve okuldaki hizmet süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.10. Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Okuldaki Yönetim Şekline İlişkin Görüşleri Değişkenine İlişkin Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, özyeterlik, umut ve iyimserlik boyutlarında, okuldaki yönetim şekline ilişkin görüşleri değişkenine göre farklılık göstermiştir. Özyeterlik boyutunda okul yönetimine ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okul yönetimine ilişkin görüşü otokratik olan öğretmenlerden ve okul yönetimine ilişkin görüşü ilgisiz olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okul yönetimine ilişkin görüşü otokratik olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur. Umut boyutunda okul yönetimine ilişkin görüşü demokratik olan öğretmenlerin psikolojik sermayesi, okul yönetimine ilişkin görüşü otokratik olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur. İyimserlik boyutunda okul yönetimine ilişkin görüşü demokratik ve otokratik olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, okul yönetimine ilişkin görüşü ilgisiz olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinden yüksek bulunmuştur.

5.1.11. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşleri ile Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın nicel kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin psikolojik sermayelerini anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin psikolojik sermayelerini ekilediği; kriz yönetimi konusunda okuluna yönelik olumlu görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek; kriz yönetimine ilişkin olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.12. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin Özyeterlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın nicel kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, psikolojik sermayelerini kriz öncesi dönem boyutunda etkilemektedir. Sonuçlara göre, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutlarının özyeterlik boyutu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel kısmında ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile psikolojik sermayeleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, kriz yönetimine ilişkin olumlu görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek; kriz yönetimine ilişkin olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.13. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin Umut Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın nicel kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri psikolojik sermayelerinin umut boyutunu etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel kısmında ise kriz yönetimine ilişkin olumlu görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek; kriz yönetimine ilişkin olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.14. Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Psikolojik Sermayelerinin İyimserlik Boyutunu Etkileme Düzeyine İlişkin Sonuçları

Araştırmanın nicel kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri psikolojik sermayelerinin iyimserlik boyutunu etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel kısmında ise, kriz yönetimine ilişkin olumlu görüş bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek; kriz yönetimine ilişkin olumsuz sonuç bildiren öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma bulgu ve sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. MEB tarafından yöneticilere ve öğretmenlere Kriz Yönetimi konusunda hizmet içi eğitim verilmelidir.
2. MEB tarafından okullarda kriz yönetiminin işleyişine ilişkin aktif bir takip sistemi geliştirilmelidir.
3. Okullarda öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissedebileceği ortamlar (öğretmenler odası vs.) olmalıdır.
4. Öğretmenlerin kendilerini geliştirici etkinliklere katılması teşvik edilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Psikolojik sermaye kavramının, çok fazla araştırma yapılmamış ve değişkenlerle ilişkilendirilmemiş bir kavram olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, psikolojik sermayenin, ilkökul, lise ve üniversite kademelerinde; özel ve resmi okul tiplerinde; öğretmen ve/veya öğrenciler açısından; eğitimciler açısından önemli bulunan örgütsel bağlılık, yabancılaşma, mobbing, örgütsel sessizlik, presenteeism (işte olmama) gibi konularla ilişkilendirilerek nitel ve nicel olarak araştırılması önerilebilir.
2. Kriz yönetimi konusu ile ilgili eğitim örgütlerine yönelik, özellikle ilkökullarda, çok fazla araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu alanda farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek yeni araştırmalar yapılabilir.
3. Kriz yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki ile ilgili daha önce araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın benzerlerinin yapılması önerilebilir.
4. Araştırmanın konusu aynı kalmak şartıyla okul kademeleri karşılaştırılarak tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, S. (2001). “Kaos ve Yönetim”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 7(28), 451-469.
- Akat, İ., Gönül B. ve Gülay B. (1994) *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akat, Ö. (2000). ; *Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akçay, V. H. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”. *KSU İİBF Dergisi*, 4(5), 123-140.
- Akçöltekin, A. ve Doğan, S. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Umutsuzluk Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ardahan İli Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*,. 5(7), 49-59.
- Akdemir, B. (2010). Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 127.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespiti ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akım, F. (2005). *Liderin/Yöneticinin Kriz İletisindeki Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993). “Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma”. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(9), 193-202.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). “Okullarda Krize Müdahale Planlaması”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2).
- Aksu, A. (2009). “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 15(4), 2437.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetme Becerileri”. *e- Journal of New World Sciences Academy*. 4(2), 448-464.
- Aktan, C., Şen H., (2002). “Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri”. *Yeni Türkiye Dergisi*, 1(3), 33-34.
- Aktan, C. (2006). *Kriz yönetimi*. [www.canaktan.org/yonetim/kriz-
yonetim/krizyonetimi](http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/krizyonetimi.html). html. [15 Eylül 2013].
- Akyüz Yılmaz, G. (2010). *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashton, P., Buhr, D. ve Crocker, L. (1984). “Teachers' Sense of Efficacy: A Self- or Norm-Referenced Construct?”. *Florida Journal of Educational Research*, 26 (1), 29-41.
- Ashton, P. T., Webb, R. B. ve Doda, N. (1983). *A Study of Teachers' Sense of Efficacy*. Final report, executive summary. Gainesville: University of Florida.

- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2003). “Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 21(6).
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman Özbakır, G. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avey, J., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48- 70.
- Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2005). “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 66.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi* (4. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 108.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). “İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. *Eğitim Yönetimi*, 6(24), 495-508.

- Balcı, V. (2003). “Ankara’daki Üniversite Öğrencilerinin Boş Zaman Etkinliklerine Katılımlarının Araştırılması”. *Milli Eğitim Dergisi*, 158. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/158/balci.htm, 01.04.2014.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Baran, H. (2002). *Kriz yönetimi*. İstanbul: A&G Bülten.
- Barnett, C. K. ve Pratt, M. G. (2000). “From Threat-Rigidity To Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organization”. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 20.
- Batlaş, Z. (2002), *Krizde Fırsatları Görmek*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baydas, A., Bekan İ. ve Özyılmaz A. (2004), *Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Berg, C. J., Snyder, C. R., ve Hamilton, N. (2008). “The Effectiveness of a Hope Intervention in Coping with Cold Pressor Pain”. *Journal of Health Psychology*, 13(6), 804-809.
- Boin, A. (2004). “Lessons From Crisis Research, Managing Crises in The Twenty-First Century”. *International Studies Review*, 3(6), 165-194.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). “Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(4), 185-191.
- Bozgeyik, A. (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Brandt, T., Gomes, J. F. S. & Boyanova, D. (2011). "Personality and Psychological Capital As Indicators of Future Job Success?". *LTA*, 3(11), 263-289.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can Mutlu, E. ve Büyükbalcı, P. (2009). *Örgütsel Kriz Kavramı ve Örgütsel Değişkenler ile Kriz Arasındaki İlişkilerin İrdelenmesi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Caprara, G. V. & Cervone, D. (2003). "A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System, in : L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology. *Washington: DC American Psychological Association*, 3(2), 61-74.
- Celep, C. (1992). "İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 301-316.
- Cheng, M. H. ve Pang C. K. (1995). "Teacher Socialization: Implications For The Design And Management Of Initial Teacher Education Programmes". *Education & Training*, 9 (5), 195-204.
- Glickman, C. (1985). "The Supervisor's Challenge: Changing the Teacher's Work Environment". *Educational Leadership*, 42(4), 38-40.
- Clair, J. A. ve Dufresne, R. L. (2007). "How Companies Can Experience Positive Transformation From A Crisis". *Organizational Dynamics*, 36(1), 63-77.

- Coleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 5(80), 46-51.
- Cramer, F. (1998). *Kaos ve Düzen: Sırat Köprüsündeki Hayat*. (V. Atayman, Çev). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Çağlar, Ç. (2013). “Okulların Akademik İyimserlik Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 260-273.
- Çelik, K. (2007). *Okullarda Acil Durum Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (27), 297-309.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). “Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 95-107.
- Çoban, D. ve Demirtaş, H. (2011). “Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 17-34.
- Demir, N. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi* (Kaymakamlık Tezi). T.C. İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (23), 353-373.

- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). “ *Kriz,*” *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 159.
- Dinçer, F. M. (2002). *Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğanalp, B. (2009). “Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 133.
- Döş, İ. ve Cömert, M. (2012). “İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9)20, 329-346.
- Durusu, N. T. (2006). *Kriz Dönemi Yönetim Stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ekinci, H. (2013). “Öğretmen Adaylarının Özyeterlik Algıları: Müzik, Resim ve Beden Eğitimi”. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(3), 189-196.
- Eli, I. (2007). *Özdüzenleme Eğitimi Fen Başarısı ve Özyeterlilik*, Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2005). *Yeni Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözümler* (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, O. (2013). *İlköğretim Öğretmenlerinin Özyeterlik ve Başarı Algılarında Yordayıcı Olarak Akademik İyimserlik, Umut ve Mesleki Haz*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erol, M. (2010). “Ekonomik Kriz ve KOBİ’ler”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 168.
- Erkan, S. (1996). “Kriz Müdahale Planı”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 547-554.
- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İBFF Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.

- Frank, J. E. (2005). "The Role of Hope in Psychotherapy". *International Journal of Psychiatry*, 95(2), 383-395.
- Genç, F. N. (2008). "Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği". *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), 161-175.
- Genç, N. (2004). *Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gençtürk, A. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Özyeterlik Alguları ve İş Doyumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Gibson, S. ve Dembo, M. H. (1984). "Teacher Efficacy: A Construct Validation". *Journal of Educational Psychology*, 76(3), 569-582.
- Glaesser, D. (2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi* (Çev: A.Bahadır Ahıska). İstanbul: Set- Systems Yayıncılık.
- Glickman, C. D. (1984). "The Supervisor's Challenge: Changing the Teacher's Work Environment". *Educational Leadership*, 42(4), 33.
- Gooty, J. M., Gavin, P., Johnson, M. ve Lance F. D. (2009). "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Gökmen, D. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi. http://www.kutuphanem.com/bilgi/arsiv1/odev_tez-13713-egitim-orgutlerinde-krizyonetimi.asp [16 Nisan 2014].

- Graveline, M. M. (2003). *Teacher Self-efficacy at Managing a School Crisis*, Unpublished Doctoral Thesis. Unite States: University Of Hartford, Connecticut.
- Gundel, S. (2005). "Towards a New Typology of Crises". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Güçlü, N. (1996). "Öğretmen Olma Süreci: Sosyalleşme". *Eğitim ve Bilim*, 20(99), 55-63.
- Güçlü, N. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. İlk Günden Başöğretmenliğe*. Ankara: Asil Dağıtım.
- Güler, B. K. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul'daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*, Doçentlik Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Gündoğdu, A. (2013). "Medeniyet Hafızamızda ve Günümüzde Öğretmenlik. Türkiye ve Dünyada Öğretmenlik". *Retorik ve Pratik*, 54(10), 9-12.
- Gürsoy, M. (1989). *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Güven, M. ve Mısırlı, K. (2005). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği". *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 23.
- Harter, S. (2000). *Authenticity, Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.

- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye' nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hazır-Bıkmaz, F. (2004). *Özyeterlilik İnançları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hengsen, T., Desouza, K. Ç., ve Kraft, G. D. (2003). “Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, (11)2, 67–77.
- Hoy, A. W., Hoy, W. K. ve Kurz, N. M. (2008). “Teacher’s Academic Optimism: The Development and Test of a New Construct”. *Teaching and Teacher Education*, 24(4), 821–835.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Bata Basım Yayım.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnandı, Y. (2008). “Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 36-55.
- James, E. H. ve Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 142.
- Jaques, T. (2007). “Issue Management And Crisis Management: An Integrated, Non-Linear, Relational Construct”. *Public Relations Review* 33(2), 147–157.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2002). “Hope: A New Positive Strengthfor Human Resource Development”. *Human Resource Development Review*, 1(1), 260-322.
- Johnson, M. (1971). *Gelecek Bin Yılda Yönetim* (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.

- Kahraman, M. (2001). *Uluslar arası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, Y. (2003). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve İnce F. (2013). “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Kash, T. ve Darling, J.R. (1998). “Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention”. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(4), 179-186.
- Kaya, A. (2008). *Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımını Uygulayan Sınıf Öğretmenleri ile Bu Yaklaşımı Uygulamayan Dal Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Gaziantep Örneği*, Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Keleş, H. N. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Keskin J., Ayyıldız N. A. ve Ünnü G. (2005). ‘*Emerging The New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations’, Organizational Culture, Corporate Governance and Competitiveness*. Ed. By Coşkun Cn Aktan. Vol 2: Selected Proceedings of The First International Conference On Business, Management and Economics, Yaşar Universty, Çeşme-İzmir, Turkey, 1-26.
- Keskin, F. (2003). “Kriz Yönetimi”. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(1), 181-195.
- Keskin, H. Ü. (2004). *Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler : 2001 Türkiye Ekonomik Krizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Koçak, Ş. (2006). “Kaos: Basitliğin ve Karmaşıklığın Ötesi”. *Bilim ve Ütopya Dergisi*, 149(3), 32-35.
- Kupperman, R., H., Wilcox, R., H. ve Smith, H. A. (1975). “Crisis Management: Some Opportunities”. *Science*, 187(4), 1975.
- Küçük, F. ve Bayuk M.N. (2007). “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, (2)7, 795-808.
- Lerbinger, O. (1986). *Managing Corporate Crisis – Strategies for Executives*. Boston: Barrington Press.

- Linley, P. A., S. Joseph, S. Harrington & M. A. Wood, (2006). "Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future". *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3–16.
- Lippit, L. ve Schmidt W. H. (1967). "Crisis In a Developing Organization". *Harvard Business Review*, 45(3), 6.
- Luecke, R. (2008). *Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin* (Çev.: Ö. Sarıkaya). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006), "Psychological Capital Development: Toward a Microintervention". *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. Avolio, B. J. ve Peterson, S. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67.
- Luthans, F. ve Youssef C. M. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage". *Organizational Dynamics*, 33(2), 143- 160.
- Maddi, S. R. (2002). "The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice". *Consulting Psychology Journal*, 1(54), 173-185.
- Masten, A. S. (2001). "Ordinary Magic: Resilience Processes in Development". *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Maya, İ. (2006). "How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?". *Change*, 38(1), 62.

- Maya, İ. (2014). “Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Meydan, M. (2005). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Milburn, T. W., Rendall S. S. ve Kenneth H. W. (1983). “Organizational Crisis. Part 1: Definition and Conceptualization”. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2005). *İktisadî İşbirliği ve Gelişme Teşkilâtı (OECD) Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Rapor*. Ankara.
- Mitroff, I. I. ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Narbay, M. S. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Nelson, D. C. ve Cary L. (2007). *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. CA: Thousand Oaks.
- Norkfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres* (Çev: Leyla Serdaroğlu). İstanbul: Form Yayınları.
- Öğüt, A. (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(9), 289.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özdemir, T. (2002). *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdevecioğlu, M. (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*, 3(19), 99.
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491- 498.
- Öztürk, A. (2010). “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 387-409.
- Ulmer, R. R. (2001). “Effectives Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships”. *Management Communication Quarterly*, 5(14), 4.
- Ulmer, R. R. ve Sellnow, T. L. (2002). “Crisis Management and the Discourse of Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis”. *Public Relation Review*, 28(1), 361-365.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. ve Seeger M. W. (2007). *Effective Crisis Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Uslanmaz, A. (2004). *Kriz Yönetimi Ve Doğal Afetlere Hazırlık: Düzce Deneyimi Ve Yeni Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi; Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ündey Kalpaklıoğlu, N. (2010). “Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi”. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 44(2), 144.
- Pearson, C. M. ve Kovoov S. M. (1997). “Managing the Unthinkable”. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peters, S. J. (2009). *Practical Instrumentation for Identifying Low-income, Minority, and Ethnically Diverse Students for Gifted and Talented Programs: The Hope Teacher Rating Scale* (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: Purdue University.
- Peterson, C. (2000). “Tie Future of Optimism”. *American Psychologist*, 55(2), 44-55.
- Peterson, C., Tice, T. N., Bolling, S. F., ve Koenig, H. G. (2004). “Faith-based and Secular Pathways to Hope and Optimism Subconstructs in Middle-aged and Older Cardiac Patients”. *Journal of Health Psychology*, 9(3), 435-450.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., ve Seligman, M. E. P. (2009). “Zest and Work”. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. ve Zhang, Z. (2011). “Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach”. *Personnel Psychology*, 64(3), 427-450.
- Pheng, L. S. ve David, K.H. (1999). “Crisis Management: Survey of Property Development Firms”. *Property Management*, 17(3), 21.

- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). “*Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*”. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Richardson, B. (1994). “Crisis Management and Management Strategy- Time to Loop the Loop?”. *Disarter Prevention and Management*, 3(3), 59-80.
- Roux-Dufort, C. ve Metais, E. (1999). “Building Core Copetencies in Crisis Management Through Orgnizational Learning; The Case Of The French Nuclear Power Producer”. *Technological Forecasting And Social Change*, 1(3), 113-127.
- Rosenthal, U. ve Pijnenburg, B. (1991). *Crisis Management and Decision Making*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Ruelle, D. (1998). *Rastlantı ve Kaos* (Çev: D. Yurtören). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Savacı, F. A. (2006). “Kaos ve Hoşgörülü Fraktal Geometri”. *Bilim ve Ütopya Dergisi*, 149(3), 36-38.
- Schwartz, K. A. (2010). *Dynamics of Teacher Self-efficacy: Middle School Reading and Language Arts Teacher Responses on a Teacher Sense of Efficacy Scale* (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: University of South Florida.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 503.

- Segerstrom, S. (2001). "Optimism and Attentional Bias For Negative and Positive Stimuli". *Personality and Social Psychology*, 27 (10), 1334-1343.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology", *American Psychologist*, 55(3), 5-14.
- Sever, H. ve Turan, M. (2005). "Adli Nitelikli Polis Hizmetlerinde Kriz Yönetimi Süreci". *Polis Bilimleri Dergisi*, (3)2, 5.
- Sezgin, F. (2003). "Kriz Yönetimi". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 181-195.
- Sezgin, F. (2012). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Smart, C. ve Vertinsky, I. (1997). "Designs For Crisis Decision Units". *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 41.
- Snyder, C. R., Cheavens, J., ve Sympson, S. C. (1997). "Hope an Individual Motive for Social Commerce". *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1(2), 107-118.
- Snyder, C. R., Urwing, L. & Anderson, R.J. (1991), *Hope and Health: Measuring the Will and the Ways*. Handbook of Social and Clinical Psychology. New York: Pergamon.
- Sönmez, S. (2003). "Türkiye’de Öğretmen Yetiştirmenin Kısa Tarihçesi ve Yeniden Yapılanma". *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi Eğitim Bilimleri Özel Sayısı*, 7(2), 280-290.
- Solmaz, B. (2006). "Krizde İtibarın Yönetilmesi". *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 65-72.

- Soysal, A. (2010). *Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ'lerin Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. 1.Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi. Malatya: 15-16 Nisan, 1067.
- Soysal, A. ve Karasoy, H. A. (2009). “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(21), 435.
- Stewart, C. J. ve Cash, W. B. (1985). “Interviewing: Principles and Practices” (4th edition). Dubuque, Iowa: W.C. Brown Publishers Balcı, A. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Bilgisayar Yayıncılık.
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 523-547.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve Örgüt*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetimi* (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.

- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 151.
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Terzi, Ş. (2008). “Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Titiz, İ. ve Çarıkcı, H.İ. (2001). “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 205.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 89.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., ve Yayman, H. (2007). *Yönetim Bilimi* (7. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, E. K. (2002). *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tschannen-Moran, M. ve Woolfolk-Hoy, A. (2001). "Teacher Efficacy: Capturing an Elusive Construct". *Teaching and Teacher Education*, 17(19), 783–805.
- Turner, N., Barling, J. ve Zaharatos, A. (2002). *Positive Psychology at Work*. Oxford, UK: Oxford University Pres, 715-728.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim* (2.Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Türkünlü, A. (2006). *Sınıf ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım: Onarıcı Disiplin*. Ankara: Ekinos Basım Yayım.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz yönetimi. İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Veenman, S. (1984). Perceived Problems Of Beginning Teachers. *Review Of Educational Research*, 54 (2), 143-178.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline In Organizations: A Literature Integration and Extention, *Administrative Science Quarterly*, 4(34), 42.
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior. An Idea Whose Time has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(12), 19.
- Yaman, E., Yaman, H. ve Eskicumalı, A. (2001). "Öğretmenlik Mesleğinin Sosyoekonomik Statüsü/Bu Mesleğin Bir Bayan Mesleği Hâline Dönüşmesi Durumu ve Eğitim Fakültesi Üzerine Bir Araştırma". *SAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 53 – 68.

- Yalçın, S. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Stres, Psikolojik Dayanıklılık ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavaş, H. (2005). *Doğal Afetler Yönüyle Türkiye’de Belediyelerde Kriz Yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay Basım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yasam Sürelerine Etkileri Üzerine bir Araştırma*, Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhao, Z. & Hou, J. (2009). “The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team”. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm-10.13.2013.

www.crisisexperts.com-12. 11. 2013.

www.cvyolla.com/uzman_gorusu.php?id=111, 12.05.2013.

www.edge.org-06.04.2014.

<http://www.kariyeryolum.com/2012/12/umut-etmeyi-umut-etmek/>- 12.04.2013.

www.kuraldisidergi.com/1629/krizden-kaosa- 03.02.2014.

www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.15219488.2004.393_1.x/abstract-
10.04.2014.

www.turcebilgi.com/soru/17003/dogal-afet-nedir-dogal-afetler-nelerdir-09.11.2013.

www.tr.wikipedia.org/wiki/Rekabet- 13.03.2014.

EKLER

EK 1

KRİZ YÖNETİMİ İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ **Değerli Meslektaşım,**

Bu ölçek “**Kriz Yönetimi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**” arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmaya veri toplamak üzere düzenlenmiştir. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler gruplandırılarak ve yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır ve isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve samimiyetle doldurmanız, araştırmanın sağlıklı temele oturmasına önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

ZEYNEP ŞAHİN-Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I-KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuz ve görev yaptığınız okulun özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın []1, Erkek []2

2. Yaşınız: 22-30 yaş arası []1, 31-35 yaş arası []2, 36-40 yaş arası []3,
41 ve üzeri []4

3. Bulduğunuz okulda geçirdiğiniz süre: 0-5 yıl []1, 6-10 yıl []2,
11-15 yıl []3, Daha fazla []4

4. Mezuniyetiniz: Önlisans []1, Lisans []2, Lisansüstü []3

5. Kişisel gelişim ve insan ilişkileriyle ilgili okuduğunuz aylık kitap sayısı:
0 []1, 1-2 []2, 3-4 []3, 5 ve üzeri []4

6. Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nasıldır?

Demokratik []1, İlgisiz []2, Otoriter []3

BÖLÜM I- PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
İFADELER					
1. Yönetim kademesi ile ilgili olan toplantılarda, kendi alanımla ilgili sunum yaparım.					
2. Daha önce işimde tecrübem olduğu için, işimde zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
3. Uzun dönemli bir problemi çözüm bulmak için analiz ederken kendimden eminimdir.					
4. Çalışma arkadaşlarımla ilgili bir bilgi sunarken kendimden eminimdir.					
5. İşimde kendimi darboğaz içerisinde hissettiğimde bu durumdan kurtulmanın yollarını bulabilirim.					
6. Çalışma alanımda hedef belirlemede kendime güveniyorum.					
7. Sorunları tartışmak üzere kurumum dışındaki kişilerle iletişim kurma konusunda kendime güvenirim.					
8. Çalıştığım kurumun stratejisi hakkında yapılan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendimden eminimdir.					
9. İşimde karşılaştığım sorunlarla bir şekilde baş edebilirim.					
10. İşimle ilgili mevcut amaçlarımı gerçekleştirmek için pek çok yol aklıma gelmektedir..					
11. Şu anda işimle ilgili planlamış olduğum amaçlarımı yerine getirmekteyim.					
12. Kurumumda her probleme ilişkin çok sayıda çözüm yolu bulunmaktadır.					
13. Şu aralar kendimi işimde oldukça başarılı görmekteyim.					
14. Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili amaçlarımın peşinden gitmekteyim.					
15. Bu işte aynı anda birçok şeyin üstesinden gelebileceğimi hissediyorum.					
16. Şayet zorunlu kalırsam kendi kendime de çalışabilirim.					
17. İşimle alakalı olarak gelecekte başıma neler geleceği konusunda iyimserimdir.					
18. İşim konusundaki durumlara her zaman olumlu yandan bakarım.					

BÖLÜM II- KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılanabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşmaktadır.					
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizler takip edilmektedir.					
5	Krizle neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlı davranılmaktadır.					
7	Çalışanlar krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
Kriz Dönemi						
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük edilmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurulmaktadır.					
13	Tüm çalışanlar kriz yönetim planından haberdar edilmektedir.					
14	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.					
Kriz Sonrası Dönem						
16	Kriz yönetimi sırasında çalışanlar arasında işbirliği sağlanmaktadır.					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.					
19	Okulun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirmeler yapılmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapılmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlenmektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimi değerlendirilmekte ve eksiklikleri belirlenmektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapılmaktadır.					
25	Kriz sonrası okul vizyonu geliştirilmektedir.					
26	Kriz sonrasında okulun güçlü ve zayıf yanları görülebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.					
28	Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek örgüt için yararlı hale getirilmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.					

EK 2

1) Okulunuzda kriz durumlarından önce;

Krize krize neden olabilecek durumlar, belirtiler dikkate alınmakta mıdır? Bu konuda neler yapılmaktadır?

Kriz oluşturabilecek durumlara karşı eğitim veya bilgilendirme yapılmakta mıdır? Bu konuda neler yapılmaktadır?

2) Okulunuzda kriz sırasında ;

Krizden korunmak amacıyla yazılı bir plan hazırlanmakta mıdır? Bu konuda neler yapılmaktadır?

Krizden korunmak amacıyla kontrol ve risk takımları oluşturulup , bu gruplarla okulun bütün personeli arasında iletişim sağlanmakta mıdır? Bu konuda neler yapılmaktadır?

Krizin durumu ve uygulanacak plan konusunda okulun ilgili bütün personeli bilgilendirilmekte midir? Bu konuda neler yapılmaktadır?

3) Okulunuzda kriz sonrası dönemlerde;

Yaşanan krizle ilgili çok yönlü değerlendirmeler yapılmakta mıdır?Bu konuda neler yapılmaktadır?
Okulun güçlü ve yanları değerlendirilerek vizyonu geliştirilmekte midir?
Yaşanan kriz fırsata dönüştürülüp, çalışanların yeni beceriler geliştirmesi sağlanmakta mıdır? Bu konuda neler yapılmaktadır?

4) Bir öğretmen olarak kendinizi;

İşinizle ilgili olarak yenilikçi, yeterli ve işinizle ilgili problemleri çözmede yeterli hissetmekte misiniz? Neden?
İş arkadaşlarınız ve iş çevreniz ile ilgili olarak etkin ve özyetli hissetmekte misiniz? Neden?

5) İşinizle ilgili olarak;

Planlamış olduğunuz amaçlarınıza ulaşmada başarılı mısınız? Neden?
Çalıştığınız kurumda her türlü problemin çözümüne yönelik alternatifler var mıdır veya siz üretebilmekte misiniz? Neden?

6) İşinizle alakalı olarak;

Şimdi ve geleceğe dair olarak umutlu musunuz? Neden?
--

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet : Bayan() Bay()
Yaş :
Medeni Durum : Evli () Bekar()
Okulda Geçirdiği Süre :
Kıdem :

EK 3



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/91808
Konu: Anket (Zeynep DEMİRCİ)

08/01/2014

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 19.12.2013 gün ve 10155 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 07.01.2014 tarih ve 80946 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Zeynep DEMİRCİ'nin "Kriz Yönetimi ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazınız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:
Ek-1 Valilik Onayı.
2 Anket Soruları.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b3b9-2590-35e5-8ead-be57 kodu ile yapılabilir.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr.
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-1 Ali Cad. No 13 Çagaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239