

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN,ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN VE
ÖĞRENCİLERİN KRİZ VE KAOS YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİ DEĞERLENDİRMESİ**

DOKTORA TEZİ

Hatice Bilgin

**Lefkoşa
Ocak, 2019**

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN, ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN VE
ÖĞRENCİLERİN, KRİZ VE KAOS YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİ DEĞERLENDİRMESİ**

DOKTORA TEZİ

Hatice BİLGİN

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNAÇAR

**Lefkoşa
Ocak, 2019**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Üniversitemizde öğrenim gören doktora öğrencimiz, Hatice Bilgin'in Yüksek Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin ve Öğrencilerin „Kriz ve Kaos Yönetimi Stratejilerini Değerlendirmesi” ile ilgili çalışması jürimiz tarafından Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Ad-Soyad

İmza

Başkan: Prof. Dr. Fatoş SİLMAN

.....

Üye : Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

.....

Üye : Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

.....

Üye : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

.....

Üye : Doç. Dr. Behçet ÖZNAÇAR (Danışman)

.....

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2019

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2019

Hatice BİLGİN

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda bilimin ve bilgiye ulaşmanın önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle üniversiteler ülke ve bölge kalkınmasında söz sahibi olan üst düzey eğitim veren kurumlardır. Ülkenin ilerlemesinde önemli yere sahiptir.

Üniversitelerin, öğrencileri araştırıcı olarak yetiştirme, bilimsel çalışmalar yapma, yeni buluşlara imza atma, bilimsel özgür düşünmeyi sağlama, ülkeyi yönetenlere yol gösterecek çalışma ve araştırmaları yapma gibi ciddi görevleri vardır. Üniversiteler evrensel bir öneme sahip olduğu için bu araştırmadaki amacım, yüksek öğretim kurumlarında yönetici pozisyonundaki akademisyenlere, kriz ve kaos yönetimi becerilerine ilişkin, yönetici ve lisans öğrencilerinin görüşlerini belirlemek ve yüksek öğretimde olası kriz ve kaos durumlarında krizi ve kaosu yönetme konusunda görev alanların doğru ve etkili kararlar almasına yardımcı olmaktır.

Tez çalışmamın konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp büyük bir sabırla bana yol göstermek için elinden geleni fazlasıyla yapan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samiyetini benden esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, gelecekteki meslek hayatımda da bana verdiği paha biçilmez bilgilerinden faydalanacağımı düşündüğüm danışman hoca statüsünü hakkıyla yerine getiren sayın hocam Doç.Dr.Behçet Öznaçar'a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Doktora öğretimi sürecinde teşekkürlerin az kalacağı diğer üniversite hocalarıma da bana kazandırdıkları her değer için, çok kıymetli bilgilerle yaşamıma anlam kattıkları için teker teker teşekkür ediyorum.

Memur maaşıyla tüm yatırımını evlatlarına yapan, özellikle kızlarının okuması için kendinden bile vazgeçen canım babam rahmetli Mehmet Canatan'a, her vazgeçişimde 'devam etmelisin, vazgeçme' diyerek beni yüreklendiren, bana cesaret veren, engin tecrübesiyle bana yol gösteren sevgili kardeşim Prof..Dr. Halit Canatan'a, ve beni bu günlere sevgi saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde

yetiştiren ,benden desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan annem Rabiye Canatan’a, literatür taramada yardımını esirgemeyen kardeşlerim Hakan, Harun ve Hacer Canatan’a,istatistik verilerde yardım eden,hazırlanırken destek olan arkadaşım Suphi Turhan’a ve bu süreçte manevi olarak yanımda olan doktora eğitimine devam eden tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekk rl r..

Hatice B LG N

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN, ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNİN ve ÖĞRENCİLERİN, KRİZ VE KAOS YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİ DEĞERLENDİRMESİ

BİLGİN Hatice

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNAÇAR

Ocak 2019, 196 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin öğretim görevlilerinin ve lisans öğrencilerinin kriz ve kaos yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Tarama modelinde olan bu araştırmada, Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin, öğretim görevlilerinin ve öğrencilerin kriz ve kaos yönetimi stratejileri konusundaki fikirlerini belirlemek amacıyla 2016-2017, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara, Eskişehir ve İstanbul ilinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan yükseköğretim yöneticileri ve lisans öğrencilerinden 41 kişi araştırmanın evrenini oluşturmak üzere tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından geliştirilen Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimine yönelik düşüncelerini belirlemek için “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği”; yöneticilerin ve lisans düzeyindeki öğrencilerin kriz ve kaos durumlarını betimlemek için “Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi” ve altı soruluk nitel soru anketi ile toplanmıştır. Ayrıca yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem, ünvan ve lisans öğrencilerinin cinsiyet, yaş, sınıf ve üniversite gibi demografik bilgileri elde etmek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. “Yüksek Öğretim Yöneticilerin Kriz ve Kaos Yönetimine yönelik Tutum Ölçeği”nin doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları ise Lisrel 8.70 (Linear Structural Relation Statistics Package Program) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, frekans (f), yüzdelik (%), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (S), en düşük ve en yüksek değerler, t-testi, tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ve basit korelasyon tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde

anlamlılık düzeyi 0, 05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma da yükseköğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine katılım durumları incelendiğinde akademisyelerin kriz ve kaos yönetim durumlarına yüksek düzeyde katılım sağladıkları saptanmıştır. Akademisyenlerin ve lisans öğrencilerinin kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı konusunda, tehlike ve risk tanımlamalarında, olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusunda, kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlar ise; olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olarak yapıldığı, sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını, kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli bilgisi olmadığı, kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kriz ve kaos yönetimi; strateji; Yükseköğretim Kurumu; akademisyen; lisans

ABSTRACT

EVALUATION OF MANAGERS, TEACHERS AND STUDENTS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR CRISIS AND KAOS MANAGEMENT STRATEGIES

BİLGİN Hatice

Phd Thesis, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

January 2019, 196 pages

The aim of this research is to determine the views of managers and undergraduates in the managerial positions of higher education institutions on crisis and chaos management skills. In this research, which is a screening model, 41 people from higher education administrators and undergraduates working in higher education institutions in Ankara, Eskişehir and Istanbul provinces constitute the universe of research in 2016-2017 academic year in order to determine crisis and chaos management strategies of administrators and students in higher education institutions. The data obtained in the research are "Crisis and Chaos Management Attitude Scale of Higher Education Managers" to determine the thoughts of the Higher Education Managers on Crisis and Chaos Management developed by the researcher; "Crisis and Chaos Management Survey" and "Qualitative Question" survey of six questions were used to describe the crisis and chaos situations of managers and undergraduate students. In addition, Personal Information Form was used to obtain demographic information such as gender, age, seniority, title and title of the undergraduate students, gender, age, class and university of higher education administrators. SPSS 21. 0 package program was used to analyze the research data. Confirmatory factor analysis studies of "Attitude Scale of Higher Education Managers' Attitude toward Crisis and Chaos Management" were carried out with Lisrel 8. 70 (Linear Structural Relation Statistics Package Program) software. content analysis, frequency (f), percentage (%), arithmetic mean ($\bar{x}$), standard deviation (S), lowest and highest values, t – test, one factor variance analysis (ANOVA) and simple correlation technique. The significance level of all the statistical procedures used in the study was accepted as 0,05. In the study, when the participation of higher

education administrators to crisis and chaos management was examined, it was determined that academicians had high level participation in crisis and chaos management situations. It has been determined that academicians and undergraduates have no knowledge of hazards and risk definitions, crisis analysis in case of possible crises and chaos, floor plans, evacuation plans, emergency exit schemes in their institutions regarding emergency action plan, whether there is a team in case of a possible crisis in their institutions. Other results obtained from the survey are; that physical, psychological, economic and financial precautions are not taken against the situations such as sabotage and / or terrorist attacks and that the students, employees and academicians are not informed and exercised against the possible crises and chaos, use and management of the crisis, lack of information about psychological support for employees and students after the crisis, chaos.

Keywords: Crisis and chaos management; strategy; Higher Education Institution; academician; license

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problemin Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.4. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Sayıtlılar	8
1.5. Tanımlar	8

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
2.1. Kriz.....	16
2.1.1. Krizin Başlıca Özellikleri	18
2.1.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	20
2.1.4 Kriz Türleri	22
2.1.5. Kriz Süreci	25
2.1.6. Kriz Yönetimi Kavramı	27
2.1.8. Kriz yönetim süreci.....	31
2.1.9 Kriz Sinyalinin Alınması	31
2.1.10. Krize hazırlık ve korunma	32
2.1.11. Krizin denetim altına alınması.....	33
2.1.12. Kriz Yönetiminin Amacı	35
2.1.13. Kriz Yönetim Türleri	37
2.2. Kaos	38
2.2.1. Kaos teorisi	38
2.2.2. Belirsizlik ve kaos.....	40
2.2.3. Mitoloji ve kaos	41
2.2.4. Bilim ve kaos	45
2.2.5. Eğitim ve Kaos	51
2.2.6. Eğitimde Kaosla İlgili Yapılan Araştırmalar	55
2.2.7. Kaosla İlgili Termonoloji	59
2.2.9. Düşünce Sistemindeki Kaos Teorisi.....	71
2.2.10. Kaos nasıl önlenir?	73

2.3. Türkiye'de Yükseköğretimde Kaos ve Kriz Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar	74
2.4. Dünyada Yüksek Öğretimde Kaos Ve Kriz Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar	83
2.5. Kriz Ve Kaos Yönetimi Stratejileri.....	88

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....	97
3.1. Araştırma Modeli	97
3.2. Araştırmanın Evreni	98
3.3. Örneklem.....	98
3.4. Veri Toplama Araçları	100
3.4.1. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği	100
3.4.2. Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi	110
3.4.3. Nitel araştırma soruları	111
3.4.4. Araştırmanın Deseni ve Yaklaşımı	112
3.4.5. Çalışma grubu.....	113
3.5. Verilerin Toplanması	114
3.6. Verilerin Analizi.....	114

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR	117
4.1. Sosyo-Demografik Özellikler	117
4.2. Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	119
4.3. Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler	120
4.4. Demografik Değişkenlerle Ölçeklere İlişkin Analiz Sonuçları	135
4.5. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesine İlişkin Görüşleri Ve Beklentileri İle İlgili Nitel Çalışma Analizi	143

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA	154
-------------------	-----

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	163
6.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuç	163
6.2. Nitel Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar	165
6.3. Araştırma Sonuçlarına Göre Öneriler	167
6.4. İleriki araştırmalara yönelik öneriler.....	168

KAYNAKÇA.....	170
---------------	-----

EKLER.....	182
Ek 1: Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi İle İlgili Anket Soruları.....	182
EK 2: Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi İle İlgili Anket Soruları.....	184
Ek 3. Yazılı İzin Formu.....	186
Ek 4. Yazılı İzin Formu.....	188
Ek:5 Etik Kurul İzin Kağıdı	190
Ek 6; Tezimde Kullandığım Fraktallarla İlgili Alınan İzin.....	191
EK 7. Özgeçmiş	192
EK 8. TURNITIN (ORJİNALLİK RAPORU)	197

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kapsam itibariyle Kriz Türleri.....	23
Tablo 2: Üniversitelere Göre Yönetici Sayıları.....	97
Tablo 3: $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	98
Tablo 4: Ölçeğe ait faktör analizi sonuçları.....	103
Tablo 5: Faktör analizi sonuçlarına ait varyans değerleri.....	104
Tablo 6: Faktör yük değerleri.....	105
Tablo 7: Faktör isimleri.....	106
Tablo 8: Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular.....	107
Tablo 9: Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları.....	109
Tablo 10: Beşli Likert Tipi Ölçeğin Madde Aralıklarına Göre Katılma Düzeyleri	115
Tablo 11: Yüksek Öğretim Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı	116
Tablo 12: Lisans Öğrencilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı	117
Tablo 13: Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeğine Katılım Düzeyleri.....	118
Tablo 14: Anketin Birinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	119
Tablo 15: Anketin İkinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	120
Tablo 16: Anketin Üçüncü Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	120
Tablo 17: Anketin Dördüncü Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	121
Tablo 18: Anketin Beşinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	122
Tablo 19: Anketin Altıncı Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	123
Tablo 20: Anketin Yedinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	123
Tablo 21: Anketin Sekizinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	124
Tablo 22: Anketin Dokuzuncu Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	125
Tablo 23: Anketin Onuncu Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	125
Tablo 24: Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Özet Tablo.....	126
Tablo 25: Anketin Birinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	127
Tablo 26: Anketin İkinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	128
Tablo 27: Anketin Üçüncü Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	128
Tablo 28: Anketin Dördüncü Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	129
Tablo 29: Anketin Beşinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	129
Tablo 30: Anketin Altıncı Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	130
Tablo 31: Anketin Yedinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	130
Tablo 32: Anketin Sekizinci Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	131
Tablo 33: Anketin Dokuzuncu Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	131
Tablo 34: Anketin Onuncu Sorusuna İlişkin Yanıtlar.....	133
Tablo 35: Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Özet Tablo.....	133
Tablo 36: Cinsiyet değişkeni ile İle İlgili t-testi Sonuçları.....	134
Tablo 37: Yaş değişkeni ile İlgili Anova Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 38: Mesleki Kıdem değişkeni ile İlgili Anova Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 39: Ünvan değişkeni ile İlgili Anova Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 40: Kurumunuzda Yaşanması Muhtemel Krizler.....	142
Tablo 41: Kurumunuzda yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlık var mıdır?.....	143
Tablo 42: Kurumunuzda yaşanmış herhangi bir kriz oldu mu?.....	143
Tablo 43: Kriz oldu ise kaosa dönüşmeden yöneticinin yönetme düzeyi.....	144

Tablo 44: Kurumunuzda, yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik hangi ekiplerin, hazırlıkların ve çalışmaların yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?.....	144
Tablo 45: Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden, fırsata dönüştürülebileceğinizi düşünüyor musunuz?....	145
Tablo 46: Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamının çalışanlarınızı nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz.....	145
Tablo 47: Sizce bu durumlarda çalışanlara psikolojik destek sağlanmalı mıdır?	146
Tablo 48: Sizce kriz ve kaos yönetimi hakkında yönetsel açıdan neler yapılması gerekmektedir.....	146
Tablo 49: Kurumda çıkması muhtemel krizlerin Öğrenci ve Yönetici Karşılaştırmaları	147
Tablo 50: Kurumda Yaşanması Muhtemel Krizlere Karşı Bir Ön Hazırlık....	148
Tablo 51: Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanmış Krizler.....	148
Tablo 52: Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Çıkan Krizlerin Yönetilme Durumları.....	149
Tablo 53: Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan veya Yaşanması Muhtemel Kriz Ve Kaos Ortamina Yönelik Bulunması Gereken Ekipler.....	149
Tablo 54: Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan Veya Yaşanması Muhtemel Krizlerin Kaosa Dönüşmeden Fırsata Dönüşebileceği Konusundaki Düşünceler.....	150
Tablo 55: Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Krizlerin Çalışanları Nasıl Etkilediği.....	150
Tablo 56: Öğrenci Ve Yöneticilere Kurumlarında Hangi Destek Sağlanmalı.	151
Tablo 57: Öğrenci Ve Yöneticilere Kurumlarında Kriz Ve Kaos Yönetimi Hakkında Yönetimsel Açıdan Nelerin Yapılması Gerektiği.....	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Krizin Oluşumu	19
Şekil 2: Kriz Süreci	26
Şekil 3: Kriz Yönetim Süreci.....	31
Şekil 4: Çatışma Yönetim Stratejileri için İki Boyutlu Model.....	35
Şekil 5: AFA Aşamaları.....	101
Şekil 6: DFA Aşamaları.....	101
Şekil 7: Açımlayıcı Faktör Analizine Ait Yamaç Birikinti Grafiği.....	103
Şekil 8: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	106
Şekil 9: Anket Geliştirme Süreci.....	110
Şekil 10: Nitel soru oluşturma süreci.....	111

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz ve kaos yönetimi stratejilerini inceleyen araştırmanın problemi ortaya konmuş, amacı belirlenmiş, önemi vurgulanmış, araştırmanın varsayımları, ilgili tanımlar yer verilmiştir.

1.1. Problemin Durumu

İçinde bulunduğumuz yirmi birinci yüzyıl, baş döndürücü bir değişim ve dönüşüm süreci olarak kendini göstermektedir. Değişim, kuşkusuz içinde bulunduğumuz yüzyılın temel dinamikleridir. Değişimi yakalayabilen örgütlerin rekabet gücünü arttırması güçlenerek büyümesine olanak öngörülebilir. Kuşkusuz bu değişim süreci, kimi zaman ise belirsizlikleri beraberinde getirir. Krizin,kaosun varlığının adlandırıldığı örgütte stres ve gerginlik yaratabilen ve başarılı bir şekilde yönetilmediğinde örgütlerin yok olmasına neden olan bu durum, klasik yönetim biçimlerini etkisiz bırakmakta, yeni yönetim becerilerini gerekli kılmaktadır. Büyük veya küçük günlük olarak tüm kişiler ve kurumlar kaos durumlarından,krizlerden etkilenmektedir.Araştırma konumuzda da,toplumun temel direği olan üniversitelerde yaşanan kriz ve oluşan kaos durumlarında üniversite yöneticilerinin bu durumlara nasıl çözüm ürettiği ile ilgili sıkıntıların var olduğu düşünülerek çalışma yapılmıştır.Bu konularda eğitim bilimcilerin görüşlerini incelediğimizde, büyük bir işletmede çalışılması önemli olmaksızın kişilerin krizlerin neden bugünün dünyasının bir parçası haline geldiğini ve eğer varsa etkilerini azaltmak için neler yapılabileceğini anlaması gerekmektedir (Mıtroff, 2000). Günlük yaşamda kriz, aşırı tehlike veya güçlüğün yol açtığı dengesiz durum olarak adlandırılmaktadır (Kersten, 2005: 545). Kriz “işletmenin sürekliliğini veya ortak hedeflerine ulaşma kabiliyetini tehdit eden herhangi bir olaydır” (Batchelor, 2003: 12). Krizin bir diğer tanımı, ivedi çalışma veya özen gerektiren acil durum veya koşuldur (Daughty, 2000: 40). Diye görüş belirttiklerini görüyoruz.

Son yılların önemli bir söylevi ve postmodernizmin her alanda adından söz ettiren simgesi haline gelen küreselleşmenin de etkisiyle; değişim, belirsizlik,

öngörülemezlik ve süreklilik gibi olgular günümüz örgütlerini etkilemekte ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından kaosu yönetme (kaotik yönetim) anlayışını; yöneticilerin karmaşayı/kaosu yönetmede hazır olmalarını zorunlu kılmaktadır (Tüz, 2004). Zira krizin neden olacağı gerilim, çevrede ki diğer örgütleri de olumsuz yönde etkileyerek, krizin büyümesine neden olabilir. Krizin diğer kurumlara yayılarak büyümesi kaosu da beraberinde getirebilir (Ocak, 2014). Kriz dönemlerinde yöneticilerin yaşanan kaos ortamında, krizle mücadele edecek olan herkesin; planlı, işbirliğine dayalı örgütlenmiş çalışmalara yönlendirilmesi ve bu çalışmaların başarısı şüphesiz yöneticilerin vasıfları ile yakından ilgilidir. Kriz ortaya çıktığında yapılması gereken ilk şey krizin boyutlarının belirlenmesidir. Kriz ortaya çıktığında, yönetici önce durumun boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar (Tack, 1994: 16).

Örgütlerde yaşanan krizlerin ve kaosların temel özellikleri, önceden tahmin edilmesi zor, acil müdahale gerektiren, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden, örgütün önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, üstesinden gelmek için yapılması gerekenler hakkında yeterli zamanın bulunmadığı ve karar alıcılarda gerilim yaratan bir durum olmasıdır (Can, 1997). 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 etmektedir. Kriz belirtilerinin elde edilmesi, değerlendirilmesi, örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, kullanılabilecek stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilecek kriz yönetimi, bu özelliğiyle çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Demirtaş, 2000).

Olası krizlere ve kaoslara önceden önlem alınabilmekle birlikte krizin kesin çözüm formüllü yoktur. Örgütler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilirler (Fidan & Gülsünler, 2003). Krizlerin farklı bir nedenleri olabilir ve örgütleri olumsuz yönde etkilerken onların hedeflerine ulaşmada engeller çıkarabilir (Demirtaş, 2000).

Kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtmektedirler:

- Kriz önceden öngörülemez.
- Örgütün kriz öngörüsü ve krizi önlemede işleteceği mekanizmalar yeterli olamaz.
- Kriz, örgütün amacını, varlığını tehdit eder.
- Krizin durumunu aşabilmek ve çözüme ulaşmada takip edilecek yollar konusunda yeterli bilgi ve zaman bulunamaz.
- Kriz durumunda acilen müdahale edilmesi gereklidir
- Kriz, karar verici mekanizmalarda stres oluşturabilir.

Kriz ve kaos durumlarında, örgütün rutin işleyişi bozulur ve bu olağandışılık örgütün varlığını tehdit eder hale gelir. Bu kriz durumlarına karşı yeterli önlem alınmadığı durumda ise kriz daha da büyür(Şen ve Çalışkan, 2013). kriz durumunun genellikle ani olarak kendini göstermesi ile birlikte ortaya çıkan bu olumsuz durumun gerçekten bir kriz olup olmadığını şu şekilde anlaşılabilir;

- Örgütün ana hedeflerini ve varlığını tehdit ediyorsa
- Başarı veya başarısızlık durumlarında varlığını gösteren mekanizmalar işlemez hale geliyorsa,
- Bazı durumlarda krizin aniden patlak vermesi, bazı durumlarda ise daha uzun bir sürece yayılması
- İvedi müdahale gerektiriyorsa ve bununla birlikte zaman baskısı oluşturuyorsa,
- Endişe, stres ve panik gibi faktörleri de içeriyorsa,
- Yöneticilerin üzerinde stres, baskı oluşturuyorsa,
- Kurumun imajını tehlikeye düşürüyorsa,
- Basın, medya ve kamuoyu baskısının oluşmaya başlamışsa kriz olduğu anlaşılabilir.

Yukarıda sıralanan belirtiler açık bir krizin ve sonucunda kaosun belirtileridir. Kriz ve kaos dönemleri; uzun vadeli, yoğun ve gerilimli bir çalışma temposu gerektirebilir. Çalışanların özverili, kimi zaman özel hayatından fedakârlık etmesini zorunlu hale gelir. Bireyleri, değişimin yarattığı bu sıkıntılı süreçte motive edebilen, güven verebilen, kaygı ve endişeleri giderebilen, çalışanların ihtiyaçlarına, istek ve

beklentilerine duyarlı olan yöneticiler kriz durumlarının atlatılmasında önemli bir rol üstlenirler.

Krizin harekete geçirilmesi , kaotik durumların ortaya çıkması ve çözüm bulma aşamasında, kriz meydana geldiğinde yapılacaklar düşünülmektedir. İyi eğitilmiş bir ekibin varlığı her şeyden önemlidir. Ardından gelen toparlanma aşamasında da kurumun normal düzene bir an önce geçebilmesi için yapılacaklar önem taşır. Bütün bu aşamaların gereğince yerine getirilmesi, krizden uzak durulabileceği anlamına gelmez, krize hazırlıksız yakalanmama anlamını taşır (Epnet 2003: 18). Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlamaktadır (Demirtaş, 2000).

Krizlerin etkileri kaosu oluşması ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir (Erten, 2011). Yönetimin krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucu, bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütlere de sıçrar ve sonuçta kaos ortamı yaratabilir (Ocak, 2006). Kriz yönetme işi, tek formüle indirgenemeyecek kadar kompleks ve değişken bir süreçtir. Bu yüzden krizle başa çıkmak, etkili ve güçlü bir yönetimi gerekli kılar.

Amerika'nın Virginia eyaletine bağlı Ulusal Okul Güvenlik Merkezi yöneticisi, Ron Stephen *'İki tür okul yöneticisi vardır. Biri, okullarında krizle karşılaşmış olanlar, diğeri de karşılaşacak olanlardır(Savcı, 2008)*. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin değişim yaşamaları kaçınılmaz olduğu gibi kriz yaşamaları da kaçınılmazdır. Krizi profesyonelce yönetemeyen bir örgütte, kurum kültürünün bozulur, itibarsızlaşır, örgütsel işbirliğinin zayıflar, hedeflerinden sapar.

Kriz durumlarında ise, önceki yöntemler işe yaramayabilir ve bu durumda yöneticiler ivedilikle yeni bir yönetim modeli geliştirebilme becerisine sahip olmalıdır. Krizi yönetimi, eldeki az veriyle hızlı ve nitelikli kararlar gerektirdiğinden ve kriz anlarında iç ve dış çevrenin yanlış karar ve yöntemleri eritebilecek sabrı olmadığından; yöneticilerin, kriz potansiyelini öngörebilme becerisine sahip olması gerekir. Kriz yönetimi henüz kriz yokken başlaması gereken; kriz öncesi, anı ve sonrası şeklinde bütünsel bir kriz yönetimi anlayışı ile proaktif bir yönetici tavrı gerektirir (Özsezer, 2014).

Kriz sinyallerinin algılanması, kaos belirtilerinin ortaya çıkması yöneticinin mesleki yeterliliği, kişisel özellikleri ve geleceği tahmin edebilme gücü ile doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. Eğitim yöneticileri okuldaki bireylerin ve çevrenin beklentilerini ve bunlarda meydana gelen değişimleri duyarlılıkla izlediklerinde, gelecekte yaşanması muhtemel kriz sinyallerini belirleyebilir, okulları için gerekli dönüşümü sağlayabilirler (Sayın, 2008). Örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamaz ve yönetime iletemezse bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamaz (Demirtaş, 2000) veya sinyaller yeterince dikkate alınmamış veya krize ait sinyal olduğunun bilinmemesi sonucunda da kriz ortaya çıkabilir (Karaköse, 2007). Çevreden ve çalışanlardan gelebilecek sinyalleri dikkate almamak, kriz ortamından kurtulmayı daha da güçleştirecektir.

Kriz ve kaos durumlarıyla karşılaşan örgütlerin olumsuz etkileneceği gibi etkili bir yönetim ile krizin fırsata çevrilmesi ve bu kriz ortamından örgütün güç kazanarak yoluna devam etmesi de sağlanabilir. Kriz yönetiminin başarılı uygulandığı örgütlerde ise var olan örgütsel sorunların ortaya çıkarılması (Ataman, 2002). yeni durumlara uyum yeteneğinin kazanılması, örgütsel stratejilerle rekabet gücünün geliştirilmesi ve alışılmış yönetim anlayışının sorgulanması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Aydemir & Demirci, 2005).

Kriz ortamlarında kaos ortaya çıkar. Krizin yarattığı kaos ortamında herşey değiştiğinden, kriz sonrası uzun bir uyum sağlama sürecini gerekli kılar. Psikolojik bir gereksinim olarak yaşanan yas mekanizması beş aşamadan oluşur: İnkâr, tartışma, öfke, depresyon ve son olarak kabul. Bu aşamalardan geçen bir kurum baskıyı olumlu etkileriyle de ele alabilir. Baskı bazı zamanlarda insanların canlı ve üretken davranmalarını sağlayabilir. Krizde en önemli önleyici doğru iletişimin kurulmasıdır. Yanlış anlaşmalardan kaçınmak ve sorunlu durumlara çözüm getirebilmek için, doğru kelimeleri seçerek doğru mesajlar gönderebilmek gerekir. Ne kadar çok bilgi edinilirse, yere o kadar sağlam basılacak ve kurum krizden kurtarılacaktır (Goldsmith 2001: 6).

Kötü veriler iyi kararlara yol vermeyeceğinden, edinilen bilgilerde dikkatli olunmalı, kriz durumlarında soğukkanlılık kaybedilmemeli, yanlış bilgi ya da

bilgisizlik sürecine yol açacak tutumlardan kaçınılmalıdır. Bir krize gereğinden fazla tepki vermek, hiç tepki vermemekten daha kötüdür (Connolly 2001).

Kriz ve kaos dönemlerinde yöneticiler ve kriz ekibinin yanı sıra, tüm çalışanları çözüme dahil etmenin çeşitli yolları bulunmaktadır: Çalışanların fikirlerini söylemelerine izin vermek ve tepkilerini yargılamamak, telefon ve e-mail kullanımıyla ilgili kısıtlamalardan kaçınmak, dedikodu yollarını beslemek yerine bilgiye kaynağından ulaşmalarını sağlamak, anlayışlı olmak, ama iş konsantrasyonuna öncelik vermek, yardım etmek üzere beyin fırtınası yapabilecekleri ortamı yaratmak, güvenlik planlarını tekrar gözden geçirmek, sabırlı olmak, yapılması gerekenler arasında sayılabilir (Melymuka 2001: 38).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği, yeni teknolojiler, artarak dünyayı saran iletişim ağları, ekonomik gelişmeler bedelleriyle birlikte gelmişler, beraberlerinde müthiş bir hız ve sistem karmaşıklığını getirmişlerdir. Yeni sistemlerin kontrolü ve etkin biçimde işlemesi güçleşmektedir. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır. Bir toplum daha güvenli hale getirildikçe, bireylerinin ve kurumlarının sistemde bir aksaklık olduğunda yararlanılabilirlikleri de artmaktadır (Hart 2001: 181).

Kriz ve kaos yönetiminin gelişimini ve değişimini belirleyen faktörlerden en önemlisi, endüstriyel toplumların risk toplumlarına dönüşmesidir. Gelişen teknoloji, değişen koşullar krizleri, beraberinde kaosu da getirecektir. Gelecek yüzyılda yönetim kademesinin özellikle kriz ve kaosu yönetme becerisine sahip olması en önemli yetkinliklerden biri olacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Türkiye de üniversitelerde görevli yükseköğretim yöneticilerinin, öğretim görevlilerinin ve öğrencilerin kriz ve kaos yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin kriz ve kaos yönetimi becerilerine ilişkin yüksek öğretim yöneticilerinin, öğretim görevlilerinin ve lisans öğrencilerinin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

- 1- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin tutumları ne düzeydedir?
- 2- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin tutumları ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark var mıdır?
- 4- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin tutumları ile yaşları arasında anlamlı fark var mıdır?
- 5- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin tutumları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı fark var mıdır?
- 6- Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin tutumları ile ünvan durumları arasında anlamlı fark var mıdır?
- 7- Yüksek öğretim Öğrencilerinin ve çalışan öğretim görevlilerinin kriz ve kaos yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda yönetim biliminde adını sıkça duymaya başladığımız bir kavram olan kriz ve kaos yönetimi, yönetim kavramına yeni bir bakış sunmaktadır. Çağımızın kaçınılmaz olgusu hızlı değişim, rekabet ve içinde bulunduğumuzun fiziksel evrende örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri onların kriz durumlarına hazırlıklı olmaları ile yakından ilgilidir. Beklenmedik durumlar karşısında önceden yapılan planlama ve hazırlıklar, olası kriz durumlarında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında yönetimin vereceği kararların niteliğine son derece önemlidir. Bir eğitim örgütü olan yükseköğretimlerde de olağandışı beklenmedik durumların sonucunda krizler ve kaoslar yaşanabilmektedir.

Yükseköğretim örgütleri açısından krize neden olabilecek birçok faktör sıralanabilir. Kriz durumlarında madde ve insan kaynağının en uygun şekilde organize edilmesi sonucu mal ve hizmet üretme etkinliği olarak nitelendirilen yönetim, bir takım süreçlerden oluşur. Bu süreçlerin işleyiş şekli örgütün yapısını, etkinlik alanını, mal ya da hizmet üretmedeki etkililiğini doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda örgütlere hayat veren yönetim olgusu, örgütsel yapıdaki değişimlerden de etkilenmektedir. Örgütler gerek kendi içyapılarındaki faktörlerden, gerekse dış etkenlerden etkilenebilmektedirler(Özsezer, 2014). Buradan hareketle, örgütleri derinden etkileyebilen, normal şartlardan sapma gösteren durumlara genel

olarak kriz durumu olarak tanımlanır. Örgüt yönetimini etkileyen bu olağan dışı durumun aşılabilmesi kriz yönetim ilkelerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın yükseköğretimde görevli yönetici ve akademik personelin kriz yönetimi konusundaki görüşlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda sorunun giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kriz ve kaos yönetimi, tıpkı diğer yönetim kuramları gibi işletme yönetimi alanından eğitim yönetimi alanına kaymıştır. Kriz yönetimi, eğitim bilimleri literatürüne, gelişmiş dünya ülkelerine kıyasla geç girmesine rağmen son yıllarda yönetim üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda yer tutmayı başlamıştır. Kriz yönetimi ile ilgili yükseköğretim üzerinde yapılan araştırmalarda Türkiye’de ulaşılabilen kaynaklarda, bu araştırmanın konusu ve örneklemiyle aynı özelliği taşıyan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan, bu çalışma ile elde edilecek verilerin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile elde edilecek bulgular ve geliştirilecek önerilerin yükseköğretimde olası kriz durumlarında kriz yönetimi konusunda yöneticilerin doğru ve etkili kararlar almasına yardımcı olacağı beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, kriz ve kaos yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışmalara önemli pratik katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

1. Veri toplama araçları, çalışmanın amacına ulaşmayı sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtıcı niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin ve öğrencilerin anketlere verdikleri yanıtlar, gerçek algılarını yansıtmaktadır.
3. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.

1.5. Tanımlar

Yükseköğretim: Eğitim sisteminde lise sonrası eğitimin verildiği kurumdur. İki yıllık veya dört yıllık ve üzeri eğitim veren üniversite, yüksekokul gibi kurumlar yükseköğretim kurumu kapsamına girer. Türkiye’de faaliyet gösteren yükseköğretim kurumları YÖK’e bağlıdır (Vikipedia). Türk Dil Kurumu Büyük Sözlükte yer alan “Üniversiteleri yönetmek görevini ve sorumluluğunu taşıyan birimlerden oluşan

kuruluş” ve “Ortaöğretimi bitirenlere, üniversite, akademi vb. eğitim kurumları tarafından planlanıp uygulanan öğretim” anlamlarında kullanılmıştır.

Kriz: “Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur”(Can, 2002).

Kaos: Karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik hali.

Kriz Yönetimi: “Olası bir kriz durumunda, kriz sinyallerini incelenerek, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zararla geçirilebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.” ‘

Yönetim: kelimesi araştırmada, belirli bir grup veya örgütteki bireylerin davranışlarını ortak bir hedef doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirmesidir (Bozkurt vd., 1998: 265). Yönetim bir süreçtir ve bu süreci, yönetme gücünü elinde bulunduran kişi de *yöneticidir*. Yönetim ve yönetici kelimeleri genellikle okul, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim ve üniversite kelimeleriyle beraber kullanılıp bu kurumların yönetim ve yöneticilerinden bahsedilmiştir. Drucker (1994), her kuruluşun işlevini devam ettirebilmek için bu iki (yönetim ve yönetici) kavrama da ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Yani, yönetim ve yönetici kavramları kurumların hayatta kalmaları için ‘‘olmazsa olmaz’’ boyutlarıdır.

Çatışma: Alan yazına bakıldığında, *çatışma* kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Örnek olarak, Korkmaz (1994) çatışma kavramını ‘‘farklı görüşlere sahip olma, yetersiz iletişim, yaratıcı ve yapıcı bir eylem, gelişme’’ olarak tanımlamıştır. Diğer yandan, Gümüşeli (1994) ise çatışmanın aslında olumsuz bir etmen olarak görülmemesi gerektiğini, çatışmanın varlığının kurumun sağlıklı bir şekilde işlevini sürdürdüğüne göstergesi olduğunun bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Koçel (1999), çatışmanın her düzey ve yerde oluşabileceğinden bu kavramının net anlamını anlatmanın güç olduğunu savunmuştur. Koçel’e göre çatışmanın ana kaynağı anlaşmazlık ve birbirine ters düşmedir. Bu tanımlardan yola çıkarak çatışma kavramını iki kişi, grup veya kurum arasındaki herhangi bir nedenden kaynaklanan ‘‘anlaşmazlık durumu’’ olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetici: Herhangi bir üniversitede akademisyen olarak görevine devam eden, idari ya da yüksek lisans ve doktora tezi yöneten öğretim elemanı olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de eğitim-öğretim kurumlarının amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedeflerin bazıları ilk, orta ve yükseköğretimde ortak iken bazıları ise farklılık göstermektedir. Bunun nedeni bireylerin fiziksel, sosyal, psikolojik ve akademik açıdan gelişme gösterdikçe bununla birlikte hedef ve amaçlarının farklılaşıp değişmesidir. Bütün eğitim-öğretim düzeylerinde ortak amaçlar Yükseköğretim Kanunu'nda “ (1) Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsemiş ve onun milliyetçiliğine bağlı, (2) Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan, (3) toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, (4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren, (5) beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bireyler yetiştirmek” şeklinde sıralanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının diğerlerinden ayrılan hedefler ise yine Yükseköğretim Kanunu'nda şu şekilde yer almıştır: “(1) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip, vatandaşlar olarak yetiştirmek, (2) Türkiye Cumhuriyeti Devletinin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak, (3) yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak” (Yükseköğretim Kanunu, 1981: madde 4). Bu 3 maddeye de paralel olarak birçok eğitimci, yükseköğretim kurumlarının amacının ‘kendini gerçekleştirebilen’ ve bunu paylaşımcı ve dayanışmacı bir şekilde yapabilen bireyler yetiştirmek olduğunu savunmaktadır (Tonbul, 2003).

Yukarıda da bahsedildiği gibi, her eğitim-öğretim kurumunun kendine özgü birtakım amaçları ve hedefleri vardır. Her düzeyden eğitim-öğretim kurumlarının bu hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek için çalışırken en önemli sorumluluk ve görevlerin eğitim yöneticilerinde olduğu ön plana çıkmaktadır. Mevcut literatüre bakıldığında, bir eğitim-öğretim lideri olan okul yöneticilerinin, öğretmenlere

rehberlik etmek ile başlayıp okul araç gereçlerini ayarlamaya kadar giden çok sayıda görev ve sorumlulukları vardır (Işık ve Aksoy,2008). Okul yöneticilerinin, kurumsal amaçları gerçekleştirmede bu denli vurgulanmasının nedenini Heck (1992), müdürlerin kurumdaki öğrenci başarısını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemesi gerçeğine dayandırmaktadır. Kurumdaki bütün işleştten haberdar ve sorumlu olan yöneticiler, öğrenci başarısını, öğretmenlerin motivasyon ve kapasitelerini artırarak ya da okuldaki işleştlerle ilgili değışiklikler yapıp okulun atmosferini farklılaştırarak etkileyebilirler. Bu açıdan, okul yöneticileri okuldaki eğitim-öğretimin düzgün bir şekilde sağlanması ve ortamın iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Pont, Nusche ve Moorman, 2008).

Okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak gören Epstein (1995) yöneticilerin sadece okul kaynaklı sorunlarla ilgilenmeyip ayrıca öğrencilerin eğitim-öğretim hayatında önemli yere sahip çevresel faktörler konusunda da görev ve sorumlulukları olduğunu belirtir. Epstein, öğretim kurumlarının amaçlarından biri olan akademik başarının aile ve diğer çevresel faktörlerle kuvvetli bir ilişkisi olduğunu ve bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim-öğretim hedeflerine ulaşabilmek için çevresel faktörler konusunda da sorumlu olduklarını savunur. Epstein gibi okul yöneticisini bir lider olarak betimleyen Çelenk (2002), okul yöneticilerinin ulusal kalkınmadaki rolüne dikkat çeker. Çelenk (2002)'e göre toplumun bilinçlendirilmesi ve özellikle ulusun ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesinde okul yöneticisi bir lider gibidir ve bu sebeple büyük önemi vardır.

Yükseköğretim kurumları da birer eğitim-öğretim kurumu oldukları için yükseköğretim yöneticileri kurumların işleştinde önemli yere sahip olup bulundukları bölümlerin niteliklerinin artırılması için çalışmalar yapmalıdır. Dahası, ulaşmayı hedefledikleri amaçların akademik ve sosyal açıdan daha yüksek olması nedeniyle yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin daha önemli görev ve sorumlulukları vardır. Başka bir deyişle, akademik hedefi yüksek olan yükseköğretim kurumlarına, daha nitelikli akademik hayat sunmak ve bu doğrultuda daha nitelikli mezunlar verebilmek amacıyla ilk ve ortaöğretim kurumlarına nazaran eğitim yöneticilerine çok daha fazla sorumluluklar yüklemektedir (Nurluöz, Birol & Silman, 2010).

Yukarıda da belirtildiği gibi yükseköğretim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları çok fazladır. Bu görev ve sorumlulukları her araştırmacı farklı bir şekilde yorumlayıp tanımlamıştır. Araştırmacıların kimisi yükseköğretim yöneticilerinin bir görev ya da sorumluluğunun en önemlisi olduğunu savunurken kimisi de her birinin eşit düzeyde önemli olduğunu belirtmektedir. Birçok araştırmacı, yöneticilerin öncelikli görevlerinden birinin eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetlere odaklanarak kurumlarındaki eğitim ve öğretimi geliştirmek olduğu konusunda birleşmektedir. Kowalski (2003), yükseköğretim yöneticilerini kurumu temsil etme, örgütleme, liderlik yapma, yöneticilik, kolaylaştırıcılık, arabuluculuk, etkili iletişimde bulunma ve denetim gibi sorumluluklarla tanımlamaktadır. Can (2007) ise “Yükseköğretim yöneticilerinin, öğretim programlarındaki etkinlikleri politika ve kanunlara göre planlamak, yaratıcılığın değerini ve çeşitliliğini kullanarak hoşgörülü bir iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak zorundadır” şeklinde düşünmektedir. Ayrıca, bütçe ayarlama, belirli politikalar izleme, çizelgeler ve takvimler oluşturma ve akademisyenlerle beraber öğretim programları oluşturma da yöneticilerin rollerinin arasında yer aldığını belirtmektedir.

Diğer yandan, Özmen ve Batmaz (2006) yükseköğretim yöneticilerinde personel ve öğrenci koordinasyonunu yapabilmeye ve finansal bilgiye sahip olmaya önem vermiştir. Bilgiye sahip olmanın yanı sıra o bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmeyi de vurgulamıştır. Sadece kurumun fiziksel yapısından değil, onun içindeki insanlar, gruplar, kaynaklar ve bunların birbiriyle ilişkilerinden de kurum yöneticileri sorumlu olduğunu belirtmiş ve bu ilişkileri yönetirken karar verme ve problem çözme becerilerinin yüksek olması gerektiğini savunmuştur. Oğuz (2009), bu karar verme ve problem çözme aşamalarının önemini vurgulamaktadır. Ona göre, etkin karar verme ve problem çözerken süreci ve zamanlamayı doğru bir biçimde kullanma yükseköğretim yöneticilerinin en önemli görevlerindendir. Ona göre bir yöneticinin yönetiminin etkinliğini bir problemle karşılaştığında onu çözme şekli, alternatif çözümler düşünmesi ve bu alternatiflerin sonuçlarını tahmin ederek en doğru alternatifi seçip en doğru sonuca ulaşması belirler. Ayrıca, sonuçların değerlendirmesi sürecini de problem çözmede önemli bir etken olarak görür.

Oğuz (2009) ve Özmen ve Batman (2006)’ın araştırmalarının da belirttiği gibi yükseköğretim yöneticilerinin insan ilişkilerini iyi yönetebilmesi ve bu ilişkiler arasında bir problem oluştuğunda ise bu problemi çözme sürecini etkin bir şekilde

yürütmesi gerekir. Çatışma, kriz veya kaos sosyal hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır, insanların etkileşim içerisinde çalıştığı her kurumda bu gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Eğitim-öğretim kurumları da toplumlardaki en önemli sosyal kurumlardır. Bu nedenle, hangi seviyede olursa olsun bütün eğitim-öğretim yöneticilerinin kriz ve çatışma yönetme stratejilerinin ve problem çözme becerilerinin yeterli olması gerekmektedir. Yöneticilerin birey ve kurum için çatışmayı mümkün olan en olumlu sonuç ile sonlandırmak ve olumsuz sonuçlardan kaçınması gerekmektedir. Ancak, yükseköğretim kurumları, ilk ve ortaöğretim kurumlarına kıyasla kriz ve kaos oluşumuna daha yatkın bir ortama sahiptir. Yükseköğretim kurumlarında, yani üniversitelerde, bireyler düşüncelerini daha özgür bir biçimde ifade edebilmekte ve haklarını savunabilmektedir. Aynı zamanda, yükseköğretim kurumlarındaki bireyler, ülkede ve dünyada gerçekleşen toplumsal, siyasal ya da diğer olaylardan haberdar olup düşüncelerini ifade edebilmektedirler. Bu gibi durumlar da, zaman zaman öğrenciler arasında birtakım çatışmalara yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, öğrenciler dışında kurum personeli arasında da bir kriz yaşanabilmektedir.

Korkmaz (1994), eğitim-öğretim kurumlarındaki çatışmanın olası nedenlerini “iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar” olarak belirtmiştir. Aynı zamanda, kültürel özelliklerin de çatışmaya neden olabileceğini eklemiştir. Yükseköğretim yöneticilerinin bu çatışmalara müdahale etme şekli, bu çatışmaları yönetme stratejileri çözüm sağlayabilmede önemli rol oynar. İyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, ortaya çıkan çatışma olumlu yönde sonuçlanabilir. Doğru bir stratejiyle yönetilen kriz ya da kaosların bireye ve kuruma sağlayacağı faydalardan birkaçını Karip (2000) daha güçlü ilişkilerin oluşması, bireysel ve kurumsal gelişim, psikolojik olgunluk şeklide ifade eder. İyi bir şekilde yönetilemediğinde yıkıcı etkilere neden olacağından bir yöneticinin kaos ve krizle baş etme stratejileri kurum için hayati önem taşır (Can, 1997).

Yükseköğretimde yöneticilerin problem çözüm stratejileri bu kadar önemliyken ülkemizde bu alanda yapılmış araştırma sayısı oldukça azdır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla, bu araştırma yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz ve kaos sırasında kullandıkları stratejileri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, araştırma boyunca: “Yükseköğretim yöneticilerinin kriz ve

kaos yönetim stratejileri nelerdir?’ sorusunun cevabını bulmak amaçlanmıştır. Bu amaçta kullanılan kavramlar;

1. Strateji Kavramı: Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükteki anlamına baktığımız zaman “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” tanımı ile “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” tanımını görürüz. Bu araştırmada strateji kelimesi günümüzde de çoğunlukla kullanıldığı anlam olan “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” anlamıyla kullanılmaktadır. Strateji geniş kapsamlı bir kelime olmasına rağmen örgütsel yapılanmanın en önemli unsurundandır (Daft, 1998).
2. Kaos Kavramı:Kaos kavramının birinci anlamı Türk Dil Kurumu Büyük Sözlükte yer aldığı üzere “Evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu” dur. Ancak, günlük hayatta da fazlaca kullandığımız ikinci anlamı da ‘kargaşa’dır. Diğer bir deyişle, kaos kelimesi bu araştırmada “uyum, nizam, sistem” anlamlarına gelen *düzen* kavramının zıt anlamında kullanılmıştır. Kaos kelimesininin bu çalışmadaki önemi, kriz öncesi ve sonrasında genellikle kaos ortamının oluşmasındandır (Demirtaş, 2000).
3. Kriz Kavramı: Türk Dil Kurumu Büyük Sözlükte “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran şeklinde geçmesine karşın, bu araştırmada Can (1997)’ın tanımladığı gibi “bir kurumun uzun veya kısa vadeli önemli hedeflerini tehdit edip kurumun devamlılığını tehlikeye sokan gerilime neden olan” bir durum anlamıyla kullanılmıştır. Yine aynı kitabında Can (1997), krizi bir depremle örneklemiştir. Bir deprem durumunun herhangi bir kurum için bir kriz olabileceğini belirtmiştir. Kriz kelimesinin genellikle bize çağrıştırdığı ilk kavram olan ekonomik kriz de özellikle finansla ilgilenen kurum ve örgütler için bir kriz örneğidir.

Kriz bir anda oluşabileceği gibi bir süreç sonrasında da gelişebilir. Turner'a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesi ise kuluçka dönemi olarak adlandırılır. Krizin belirleme anı, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Kurtarma safhasında, krizin en önemli özellikleri tespit edilerek kriz denetim altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır (Özdemir 1994: 18-19). Aynı şekilde, dar bir kesimde oluşabileceği gibi geniş alanları da kapsayabilir (Bozkurt vd., 1998: 265). Çoğunlukla önceden bilinebilen bir olgu olmadığından da krizle baş etmenin en iyi yolu ona her daim hazır olmak ve kriz meydana geldiğinde onu iyi yönetebilmektir. Krizler düzeni bozar ve kaos ortamı yaratırlar. Yöneticinin rolü bu aşamada çok büyüktür, krizi doğru bir şekilde yönetemeyen bir yöneticiye sahip bir kurumun o krizi olumlu atlatabilmesi olanaksızdır. Bu durum da bize kriz yönetiminin önemini anlatmaktadır (Demirtaş, 2000).

2.1. Kriz

Kriz yönetimine ilişkin özgün çalışmalar, yaklaşık 50 yıl öncesine dayanmaktadır. 1970'li yıllardan bu yana birçok araştırmacı, yazar ve yönetim bilimcisi kriz ortamına, krizin sonuçlarına ve krizle nasıl mücadele edileceğine yönelik önemli bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgular sonucunda, etkin bir kriz yönteminin, krizi öngörebileceği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olabileceği kanıtlanmıştır. Bu kanıtlar ve özellikle çağımızda işletmelerin krizle karşılaşma olasılığının yüksek olması, çağımızın işletmecilik anlayışında kriz yönetimine önem verilmesini gerekli hale getirmiş ve kriz yönetiminin başlı başına bir disiplin olarak gelişmesine yol açmıştır.

Bu noktada, günümüz işletmecilik anlayışında önemli yer tutan kriz yönetimini tanımlamak anlamlı olacaktır. Ancak; ilkeleri, süreçleri ve yöntemlerinin incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalında kavram karmaşasının olabileceği,

alandaki kavramsal ve görgül bulguların azlığı ve kriz olgusunun doğasındaki belirsizliğin güçlükler yaratabileceği göz önüne alınarak, araştırmaya temel oluşturacak bir kriz yönetimi tanımı yapabilmek için, konu üzerinde çalışmalar yapmış olan bazı araştırmacı ve bilim adamlarının tanımları incelenecektir.

Kriz yönetimine ilişkin literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Ancak, tanımların her biri kriz kavramının farklı bir ya da birkaç özelliğini vurgulamaktadır. Diğer bir anlatımla literatürde, krize ilişkin kapsamlı bir tanım bulunmamaktadır. Krizin tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- Kriz, kesin bir değişikliğin kaçınılmaz olduğu son derece belirsiz bir durum ya da zaman dilimidir (Fink, 1989: 15).
- Kriz, “örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman örgütün yok olmasına neden olan, acil müdahale edilmesini zorunlu kılan, örgütün önleme ve uyum düzeneklerini yetersiz hale getiren gerilim durumudur” (Kuklan, 1988: 21).
- Kriz, sürprizlerin olduğu, zaman baskısının duyumsandığı ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği andır (Ezzamel ve Bourn, 1990: 399).
- “Kriz, önemli bir değişme ya da gelişme olduğunda, iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlıktır” (Dinçer, 1998: 396).
- Kriz, bir aciliyet durumuyla belirlenen, son derece hızlı hareket edilmesini gerektiren duyarlı bir zaman dilimidir (Akat ve ark., 1994: 330).

Görüldüğü üzere, yukarıda sunulmuş olunan tanımların her biri kriz kavramının farklı özelliklerini işaret etmektedir. Tanımlarda vurgulanan bu özellikler şöyle belirlenebilir:

- Kriz, ani olarak ortaya çıkan, beklenilmeyen bir durumdur.
- Kriz, belirsizliği içeren bir durumdur.
- Kriz, acil müdahaleyi gerektiren ve bu nedenle, kısıtlı zamanı içeren bir durumdur.
- Kriz, değişimi gerektiren bir durumdur.

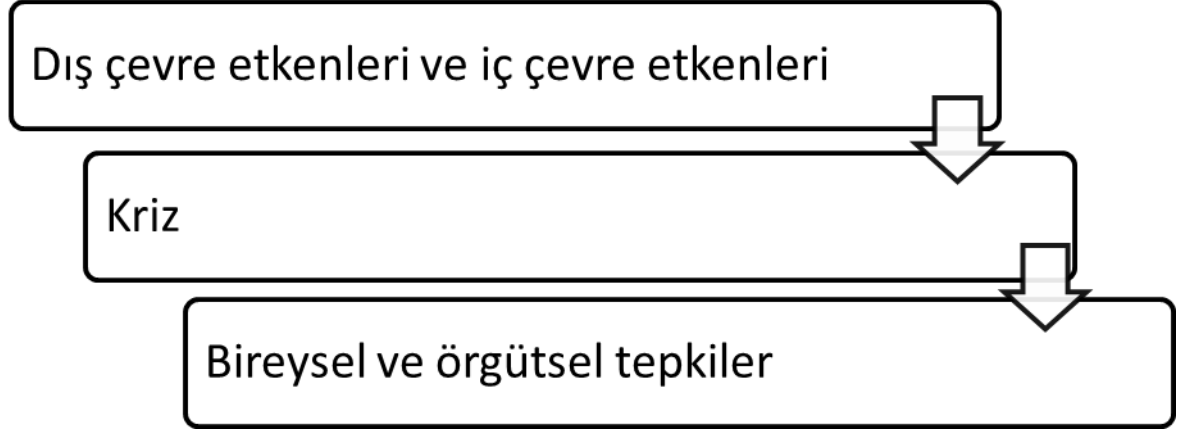
- Kriz, gerilim yaratan bir durumdur.
- Kriz, kritik ve tehdit edici bir durumdur.
- Kriz, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan bir durumdur.
- Kriz, örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir durumdur.

Buraya kadar yapılan tanımlar ve özellikler ışığında kriz, şöyle tanımlanabilir: Kriz; örgütlerin dış çevrelerine uyum sorunu sonucu ani biçimde ortaya çıkan, sınırlı zamanı ve belirsizliği içeren, örgütte panik ve gerilim yaratan, içerdiği olumsuz koşullar nedeniyle örgütsel yaşamı tehdit eden, ayın zamanda birçok fırsatın kaynağını oluşturan, içerdiği fırsat ve tehditler yoluyla örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratan olağan dışı bir durumdur. Yani kriz işletme içi ya da dışı çevre etkenlerinden kaynaklanabilen, ani oluşum, zaman baskısı, belirsizlik, gerilim ve panik, tehdit ve fırsatları barındıran ve sonucunda olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabilen bir kavramdır.

2.1.1. Krizin Başlıca Özellikleri

Yukarıda verilen tanımda yer alan zaman baskısı, belirsizlik, beklenilmeyen durum olma, gerilim ve panik, tehdit ve fırsat krizin özünü oluşturan temel özelliklerdir. Diğer bir anlatımla bunlar, olağan dışı durum olarak tanımlanan krizi normal durumlardan ayıran, kendine özgü özellikleridir. Krizin diğer özellikleri ise şu şekildedir:

Kriz, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanan bir durumdur. Diğer bir anlatımla, krize neden olan etkenler, işletme içi ve işletme dışı çevre etkenleri olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu aşağıda şekil 1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1. Krizin Oluşumu (Milburn ve ark., 1984: 1149)

Kriz, belirsizliği içeren bir durumdur. Kriz durumlarında, olan ya da gerçekleşmesi olası olaylar ve bunların olası sonuçları belirsizdir. Bu belirsizliğe koşut olarak, krizin çözümüne ilişkin stratejiler de belirsiz olup yönetim, krizin kaynağını ve boyutunu belirlemede güçlük çekmektedir. Oysa, krizi önleyebilmenin ve krize karşı etkili müdahalelerde bulunabilmenin önkoşulu, krizin kaynağını ve boyutunu belirleyebilmektir (Milburn ve ark., 1984: 1149).

Kriz, acil müdahaleyi gerektiren ve bu nedenle zaman baskısını içeren bir durumdur. Kriz ortamındaki belirsizlik, "çok geç kalmadan bir şeyler yapma" zorunluluğunu doğurmaktadır, çünkü krizin şiddeti belirsizlikle doğru orantılı olarak artmaktadır. Krizin şiddetinin artmasına engel olmak amacıyla yönetim, krizin başlangıcı ile sonu arasındaki kısıtlı sürede hızlı gelişmeleri izlemek, acil ve yerinde kararlar alıp uygulamaya koymak zorundadır (Fink, 1989: 133).

Kriz, örgütte panik ve gerilim yaratan bir durumdur. Kriz durumlarında, karşılaşılan ve karşılaşılmaması olası olayların belirsizliği ve çok geç kalmadan bir şeyler yapma gereksinimi örgütte, panik ve gerilime neden olmaktadır. Panik ve gerilime karşı örgütün verdiği tepki ise "stres" yaratmaktadır. Stres, karar vericiler ve iş görenler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeylerde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Stres altında bulunan bireyin örgüte yansıyan en önemli sonucu ise, performans düşüklüğü olmaktadır. Bu durum, sağlıklı bir sürekliliğe zarar vermektedir.

Kriz, birtakım olumsuz koşulları ve tehlikeleri bünyesinde barındıran tehdit edici bir durumdur. Kriz, örgütlerin genel amaçlarını tehdit etmekte, önemli örgütsel kayıplara neden olmakta ve örgütleri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Krizin tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açan öğeler; krizin içerdiği belirsizlik, zaman baskısı ve bunların sonucu olarak örgütle panik ve gerilim yaratması özellikleridir (Stubbart, 1987: 89).

Kriz, tehditler kadar fırsatları da içeren bir durumdur. Daha önce de belirtildiği gibi kriz, örgütlerin normal düzenini bozan ve varlığını tehlike düşüren birçok tehdit unsurunu içermekle birlikte, mutlak bir felaket değildir; birçok fırsatın kaynağını da oluşturmaktadır (Koçel, 1993: 1).

2.1.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kriz, işletmeler üzerinde olumsuz ve olumlu sonuçlar yaratma gizil gücüne (potansiyeline) sahip bir durumdur. Kriz, içerdiği tehlike ve tehditler sonucunda, örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Öte yandan kriz, içerdiği fırsatlar nedeniyle, işletme ve çalışanları üzerinde olumlu etkilere de yol açar. Krizin, işletme ve çalışanları üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçlar şu şekildedir (Tüz, 1996: 25):

- Yetkinin merkezileşmesi
- Karar sürecinin bozulması
- Amaçların açık olmaması
- İşletme üyeleri arasında panik ve korkunun artması
- Öz-savunmanın artması
- Psikolojik ve fizyolojik çöküntü
- Karşılıklı güvenin sarsılması

Krizin, işletme ve çalışanları üzerinde yaratacağı olumlu sonuçlar ise şu şekildedir (Dinçer, 1998: 334):

- Örgütsel sorunların ve zayıflıkların açığa çıkması
- Geleneksel yönetim anlayışının değişiminin hızlanması

- Etkin stratejilerin geliştirilmesi
- Takım ruhunun oluşturulması
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi
- Yeni önderlerin ortaya çıkması

2.1.3. İşletmelerde Krize Neden Olan Etmenler

İşletmeler, amaca yönelmiş ve ussal (rasyonel) olarak düzenlenmiş sosyal birimler olduklarından ve işletmelerin çevrelerine uyma kapasiteleri onların etkinliğini belirleyeceğinden, amaçlarını elde etme yolunda iç ve dış çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Çağımızda, dış çevre etkenlerinin hızlı ve sürekli değişimi, çevrenin daha çok belirsizleşmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmakta, olayların öngörülebilmesini olanaksız hale getirmekte ve örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır. Daha açık bir anlatımla, değişime uyum sorunu krize neden olmakta ve değişimin gerisinde kalmak yani, gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına yol açmaktadır. İşletmelerde dış çevreyle ilgili kriz etmenleri şu şekildedir (Can, 1992: 298):

- Sosyo-kültürel değişimler
- Rakipler ve Rekabet
- Ekonomik Değişimler
- Terörizm
- Teknolojik Değişimler
- Doğal Felaketler
- Siyasi ve Yasal Değişimler
- Ham Madde Temini

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerin krizle karşılaşmalarında örgüt dışı çevre etkenlerinin rolü büyüktür. Ancak, işletme dışı çevrenin sabit bir denge durumunu koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok, örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Dolayısıyla, işletme dışından kaynaklanan değişimlerin krize yol açması, işletmenin yapısal özelliklerine ve büyük ölçüde yönetim yetersizliğine bağlıdır. Buradan hareketle, içte güçlü olan örgütlerin

dış çevrelerine hızlı uyum sağlamaları yoluyla, krizden kurtulabilecekleri söylenebilir.

Kısaca, işletmelerin krize yakalanmalarında örgüt içi etkenlerin daha etkili olduğu ileri sürülebilir. Bu noktada, krize neden olan işletme içi etkenler şöyle sıralanabilir (Phelps, 1986: 5):

- Üst düzey yöneticilerin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar
- Stratejik planın oluşturulmasında ve uygulanmasında yapılan hatalar
- İşletme sisteminden kaynaklanan sorunlar (karar verme ve uygulamada yavaşlık, aşırı merkezci yönetim politikası, yönetim alanının aşırı dar ya da geniş olması, etkin olmayan iletişim düzeni, uyumlaşma sorunları, çatışmalar, amaçların belirgin olmaması vb.)

2.1.4 Kriz Türleri

Kapsam itibariyle kriz türleri öngörülebilir ve öngörülemez kriz türleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda verilen Tablo 1’de özetlenmiştir (Jefkins, 1990: 149).

Tablo. 1

Kapsam itibariyle Kriz Türleri

Öngörülebilir Kriz Türleri	Öngörülemez Kriz Türleri
➤ Grev	➤ Deprem, sel, fırtına gibi doğal afetler
➤ Yangın	➤ Sabotaj
➤ Patlama	➤ İşletme önderine suikast
➤ Kirlilik sorunu	➤ İşletme önderinin davranışlarından dolayı skandallar
➤ Alıcı boykotları	➤ Endüstriyel casusluk
➤ Savaş ve ihtilal	➤ Ürünün beklenmeyen yan etkiye neden olması
➤ Hükümet değişikliği	➤ Tüketici ya da diğer baskı gruplarının değişime zorlaması
➤ Hammadde veren firmaların grevi	➤ Sansasyonel haberler
➤ Taşımacılık grevleri	
➤ Ürün azalması	
➤ Pazar kaybı	
➤ Hisse senetlerinde düşüş	
➤ Maliyet artışı	
➤ Yasal sınırlamalar ve vergi mevzuatındaki değişiklikler vb.	

Tablo1’de de görüleceği üzere, bazı kriz türlerini öngörebilmek olanaklı değildir ve örgütlerin bu tür krizlerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Öte yandan, bazı kriz türlerinin öngörülebilir olmasına karşılık, bu krizlerin gönderdiği uyarıların algılanamaması ya da göz ardı edilmesi de krizin belirgin bir biçimde ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Bu sınıflandırmadan başka sınıflandırmalar da bulunmaktadır:

Low ve David' e göre genel anlamda 5 kriz türü vardır (Tüz, 2011: 11-12):

1. “Dışsal Ekonomik Saldırıları”: Örgütün ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden saldırılardır. Boykotlar, gasp, rüşvet ve fabrika ya da şirket binası çevresinde silahlı saldırı yapılması gibi . . .

2. “Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları”: Örgüt dışından gelen ve örgütün güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen saldırıların tümüdür. Güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılması gibi . . .
3. “İşin Durması”: Fabrika içinde önemli ekipman ve birimlerde, stresten dolayı iş görenlerin çalışmaması ve beklenilmeyen istifalar sonucu işin durmasıdır.
4. “Psikopatoloji”: Suça dayalı yapılan davranışları içerir. Sabotaj, yönetici kaçırmaya, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi
5. “İnsan Kaynakları Faktörleri”: Çalışanlardaki moral düşüklüğü, yöneticinin değişmesi ve mesleki yanlışlıklar insan kaynakları faktörlerine örnek olarak verilebilir.

Kriz türlerinin başka bir sınıflandırması ise şu şekilde yapılmaktadır (Talukan ve Akduran, 2002):

- Ürün Krizleri: Bir bira şişesinde fare bulunması gibi yönetimin kontrolü dışında ortaya çıkan krizlerdir.
- Kazalardan Doğan Krizler: Yaşanan kazaların ölümle son bulması sonucu meydana gelen krizlerdir. Bu kazaların çoğu teknolojidir. 1967'de Applu uzay aracı yangını, 1979'da Three Mile Island'da meydana gelen nükleer reaktör kazası, 1986'da uzay mekiği Challenger faciası ve Bhopal'de gaz sızması sonucu binlerce kişinin ölmesi kazalardan doğan krizlere örnek olarak verilebilir. Bunlar daha önce belirtildiği gibi teknolojik mühendislik kazalarıdır.
- İşçi- İşveren Uyuşmazlıklarının Neden Olduğu Krizler: İş güvenliği,ağır çalışma koşulları,mesai ekonomik sorunlar nedeniyle ortaya çıkan krizlerdir.
- Finansal Zorlukları Ekonomik Koşulların Yarattığı Krizler: Ekonomik sarsıntılar ve ani pazar dalgalanmaları gibi
- Rehine Krizleri: Uçak kaçırma, adam kaçırma gibi eylemlerden dolayı ortaya çıkan krizlerdir.

Her krizin kendine has özellikleri vardır. Bu nedenle yapılan sınıflandırmalarda benzer ya da farklı yönler olduğu görülmektedir.

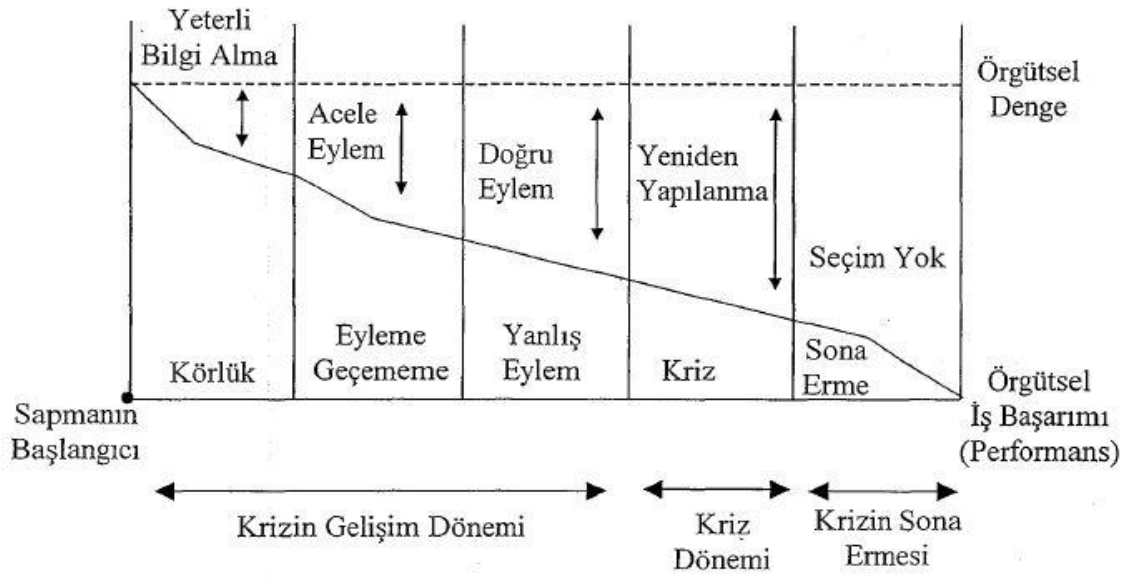
2.1.5. Kriz Süreci

Kriz, zaman boyutu olan ve bu zaman boyutu içerisinde birbirini izleyen aşamalarda gelişen ve belli bir sonuca doğru giden, diğer bir anlatımla, süreç özelliği olan bir oluşumdur. Kriz süreci krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşmaktadır (Fink, 1989: 20).

Krizin ilk aşaması, "krizin gelişim" dönemidir. Bu dönemde, olası bir kriz durumuna ilişkin belirtiler ortaya çıkmaya başlamakta ve giderek aşama aşama ağırlaşmaktadır. Krize ilişkin bu belirtiler algılandığında, krizi önlemek ya da krizin şiddetini azaltmak olanaklı olacaktır. Ancak, kriz uyarılarının görmezden gelinmesi, eyleme geçememe ya da yanlış eylemde bulunulması, krizin belirgin bir biçimde ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Krizin ikinci aşaması olan "krizin ortaya çıkma" aşamasında, kriz kendisini tüm şiddetiyle göstermektedir. Bu aşamada, krize karşı etkili tepki ve stratejilerin geliştirilerek uygulanması krizin boyutunu ve şiddetini azaltacak, yanlış karar ve uygulamalar ise çöküşe neden olacaktır. Ancak, doğru karar ve uygulamalarla krizin şiddeti azaltılsa da kriz tamamen ortadan kaldırılamamakta ve uzun yıllar sürebilmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir kriz yönetimi bu süreyi kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir (Fink, 1989: 20).

Üçüncü ve son aşama olan "krizin sona erme" aşaması, işletmenin krize yanıt verebilmek için son şansıdır. İşletme, bu son aşamada uygun stratejilerle ve çözümlerle krizi ortadan kaldırarak etkinliklerine yeni bir ivme kazandırabilir. Ancak, krize uygun yanıtlar verilmezse, işletme içi sorunların çözüm olasılığı kalmaz, zaman içinde yok oluş kaçınılmaz hale gelir (Sturges ve ark., 1991: 23).



Şekil 2. Kriz Süreci (Dinçer, 1998: 393)

Şekil 2’den de görüleceği üzere, başlangıç aşamasından kriz durumuna kadar olan süreçte sorunlar çözülmemişse kriz, gittikçe büyür ve derinleşir, çözümler daha da güçleşir. Diğer bir anlatımla, krizin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması geciktikçe, başarılı olma şansı da azalacaktır. Burada belirtilmesinde yarar görülen önemli bir konu da krizin başlangıcı ile sonu arasındaki sürenin işletmeden işletmeye farklılık göstereceğidir. Bu farklılığın temel nedeni, örgütlerin krize yanıt verme yetenekleridir. Kriz, örgütlerin yeteneklerine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurarak, farklı sürelerde ortadan kalkacaktır.

Kriz yönetimine ilişkin özgün çalışmalar, yaklaşık 50 yıl öncesine dayanmaktadır. 1970’li yıllardan buyana birçok araştırmacı, yazar ve yönetim bilimcisi kriz ortamına, krizin sonuçlarına ve krizle nasıl mücadele edileceğine yönelik önemli bulgular elde etmişlerdir. Bu bulgular sonucunda, etkin bir kriz yönteminin, krizi öngörebileceği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olabileceği kanıtlanmıştır. Bu kanıtlar ve özellikle çağımızda işletmelerin krizle karşılaşma olasılığının yüksek olması, çağımızın işletmecilik anlayışında kriz yönetimine önem verilmesini gerekli hale getirmiş ve kriz yönetiminin başlı başına bir disiplin olarak gelişmesine yol açmıştır.

Bu noktada, günümüz işletmecilik anlayışında önemli yer tutan kriz yönetimini tanımlamak anlamlı olacaktır. Ancak; ilkeleri, süreçleri ve yöntemlerinin incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalında kavram karmaşasının olabileceği,

alandaki kavramsal ve görgül bulguların azlığı ve kriz olgusunun doğasındaki belirsizliğin güçlükler yaratabileceği göz önüne alınarak, araştırmaya temel oluşturacak bir kriz yönetimi tanımı yapabilmek için, konu üzerinde çalışmalar yapmış olan bazı araştırmacı ve bilim adamlarının kavramlar incelenecektir. Bu kavramlar aşağıda sunulmuştur

2.1.6. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi olası bir kriz veya kaos durumunda oluşabilecek sorunların tespit edilerek gerekli tepki stratejilerinin belirlenip önlenmelerin alınması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir (Bozkurt vd., 1998: 154).

Kriz yönetimi, “içsel ve dışsal çevrede beliren birtakım olumsuzlukların giderilmesi yönünde planlar hazırlanması, örgütsel yapının uyum içinde çalışabilmesi yönünde düzenlemeler yapılması ve karar süreçleri oluşturulması gibi eylemler dizisidir” (Armstrong, 1993: 59).

Kriz yönetimi, “olası bir kriz durumunda yöneticinin kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir” (Dinçer, 1998: 400).

Kriz yönetimi, “büyük ya da küçük işletmelerin acil müdahale gerektiren durumla karşılaşma olasılıklarının söz konusu olduğu durumda devreye girmesi beklenen uygulamalardır” (Jefkins, 1990: 149).

Kriz yönetimi, “toplumu, çevreyi, çalışanları, hizmetleri, üretim sürecini, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreçtir” (Mitrof, 1994: 102).

Can (1997) ise bu kavramı benzer bir şekilde “Kriz ve kargaşa belirtilerinin anlaşılıp değerlendirilmesi ve kurumun bu krizi en az sorunla atlatabilmesi için gereken önlemlerin alınarak bunların uygulanmasını içeren bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Kriz dönemlerindeki kaos anları, bir kurumun yöneticiye en çok gereksinim duyduğu anlardır. Sorunsuz bir ortamda birçok kişi kuralları takip ederek yöneticilik yapabilir, ancak kriz anında yöneticilerin krizi yönetme becerilerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle, yöneticiler etkin sorun çözme ve uygun kriz yönetme stratejilerine sahip olmalıdır.

Görüldüğü üzere kriz yönetimi, birçok yazar tarafından içeriği aynı olmakla birlikte, farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların içeriğini oluşturan temel noktalar şunlardır (Türkmen, 1994: 24):

- Kriz yönetimi, olası bir kriz durumunun öngörülerek önlenmesine yönelik etkinlikleri içeren süreçtir.
- Kriz yönetimi, kriz ortamına hazırlık yapılmasına yönelik bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, gerçek bir krizin varlığında, krizin en az kayıp ve zararlar anlatılmasına yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, en az maliyetle denge durumuna ulaşılmasına yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Tanımlardan belirlenen bu temel noktalardan hareketle, kriz yönetimi şöyle tanımlanabilir: Kriz yönetimi, olası kriz durumlarının öngörülerek önlenmesine, kriz ortamına hazırlık yapılmasına, var olan bir krizin en az kayıp ve zararlar çözümlenmesine ve kriz durumu aşıldıktan sonra örgütün yeniden denge durumuna getirilmesine yönelik etkinlikleri içeren bir süreçtir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi kriz yönetiminin öncelikli amacı, olası kriz durumlarını öngörerek ortaya çıkmalarını engellemektir. Ancak bazı durumlarda gerek krizin türü ve özelliği gerekse örgütlerin krize karşı yaklaşımı ve tutumları gibi nedenlerden dolayı, olası krizleri öngörmek ve önlemek olanaklı olmayabilir. İşte bu noktada kriz yönetimi, gerçek bir krizin ortaya çıkma olasılığına karşı örgütleri hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu amacın ardındaki temel görüş, belirsizlik, sınırlı zaman, gerilim, baskı ve panik gibi özelliklere sahip olan kriz ortamında, acil ve yerinde kararlar alınarak uygulanmasını ve böylelikle, krizin en az kayıp ve zararlar aşılmasını sağlamaktır. Kriz yönetiminin bir diğer amacı ise, kriz durumu sona erdikten sonra krizin olumsuz etkilerini gidererek örgütü yeniden denge durumuna kavuşturmadır. Kriz yönetiminin tüm bu amaçları, örgütün varlığını sürekli kılma amacına hizmet etmektedir.

Drucker'a göre (1999) çoğu zaman gereksiz ve saçma olan hiyerarşi, kriz sürecinde önemlidir ve bu zamanlarda herkes sorgulamadan en üstteki kişinin (yöneticinin) söylediklerini uygulamalıdır.

Tack (1994), kriz sürecindeki mevcut kaos durumunun mümkün olduğunca çabuk eski düzenine getirilebilmesi ve bu esnada yeni sorunlar ortaya çıkmamasına dikkat edilmesi gerektiğini belirtir. Bu süreçte, en çok etkili bir problem çözme planının olması gerektiğine dikkat çeker. Bu planın da aşağıda belirtilen 9 aşamadan oluşması gerektiğine inanır (Tack, 1994: 25):

1. Sorunun saptanması,
2. Sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi,
3. Gerekli soruların sorulması ve verilerin toplanması,
4. Eldeki verilerin incelenmesi,
5. En uygulanabilir, en uygun seçeneklerin belirlenmesi,
6. Bir deneme çözümün seçilmesi,
7. Çözümün işlerliğinin denenmesi,
8. Son çözümün biçimlendirilmesi,
9. Çözümün uygulanması.

Bu aşamaları uygularken yöneticiler ekiplerini bir bütün olarak görmelidir. Bu sayede hem liderlik özelliklerini pekiştirir hem de yukarıda belirtilen bireyler arasında ek sorunlar ortaya çıkması ihtimalini ortadan kaldırmış olur (Tack, 1994: 35).

2.1.7. Kriz Yönetiminin Başlıca Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden başlıcaları aşağıda sunulmuştur:

Kriz yönetimi, uzun ve karmaşık bir süreci içeren sürekli bir işlemdir. Kriz yönetimi, olası bir krizi önlemek ve gerçek bir krizi ortadan kaldırmak üzere gerekli önlemlerin ve çözümlerin belirlenmesine yönelik bir dizi eylemi içeren sürekli bir çabadır, sonu ve başlangıcı yoktur (Thompson, 1993: 690).

Kriz yönetimi, işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Daha önce de belirtildiği gibi krizler, her ne kadar beklenilmeyen durumlar olarak tanımlansa da tam olarak belirginleşmeden önce bazı ipuçları gönderirler. Bu bakımdan işletmeler, krizleri öngörme olanağına sahiptirler. İşletmelerin bu olanağı kullanabilmeleri, etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirmelerine bağlıdır. Etkin bir kriz

yönetimi, işletmelerin krizleri öngörmelerini ve gerekli önlemleri almalarını kolaylaştıracaktır (Thompson, 1993: 690).

Kriz yönetimi, tehlike ve tehditlere ilişkin olaylarla ilgilidir. Önceden de vurgulandığı gibi krizler, birçok tehlike ve tehditin kaynağını oluşturmaktadır. Kriz yönetimi, bu tehlike ve tehditleri önlemeye ve ortadan kaldırmaya yönelik etkinlikleri içermektedir. Daha çok, belirsizlik ve riskli ortamlarda söz konusu olan kriz yönetimi, tehlike ve tehditlerin üstesinden, karşı önlemler hazırlayarak gelmektedir (Thompson, 1993: 690).

Kriz yönetimi, fırsatların değerlendirilmesine olanak tanıyan ve krizden başarı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Krizler, birçok tehdit unsurunu içermekle birlikte birçok fırsatında kaynağını oluşturmaktadırlar. Başarılı bir kriz yönetimi, krizin yarattığı tehdit ve tehlikeleri önleme, aşma ya da bunları işletme lehine çevirmenin yanı sıra, krizin sunduğu fırsatların farkına vararak bunları değerlendirebilir (Regester, 1989: 63).

Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararla sonuçlanmasını hedefler. Krizin herhangi bir türüyle karşı karşıya kalan işletme, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararla bitirebileceği gibi kriz, işletmenin hayatının bitmesi ile de sonuçlanabilir. Krizin işletme üstündeki negatif etkilerinin derecesi, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlıdır. Dolayısıyla, işletmelerde kriz yönetiminin etkili şekilde gerçekleştirilmesi, krizi uzun süreler harcamadan denetim altına alıp, işletmenin denge durumuna getirilmesini sağlar. Sonuçta, kayıp ve zararlar büyük boyutlara ulaşmadan sınırlandırılabilir (Regester, 1989: 63).

Kriz yönetimi işletmeye birtakım ek maliyetler getirir. İşletmelerde kriz yönetimi kapsamında erken uyarı sisteminin kurulması ve işletilmesi, krize karşı koruma ve önleme düzeneklerinin oluşturulması, kriz uzmanlarından yararlanılması gibi uygulamalar işletmelere ek maliyetler yükler. Ancak bu uygulamalar, işletmelerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, katlanılmak zorunda olunan maliyetlerdir. Bununla birlikte, bu maliyetlerin kabul edilebilir ölçüde olması gerekmektedir (Dinçer, 1998: 39).

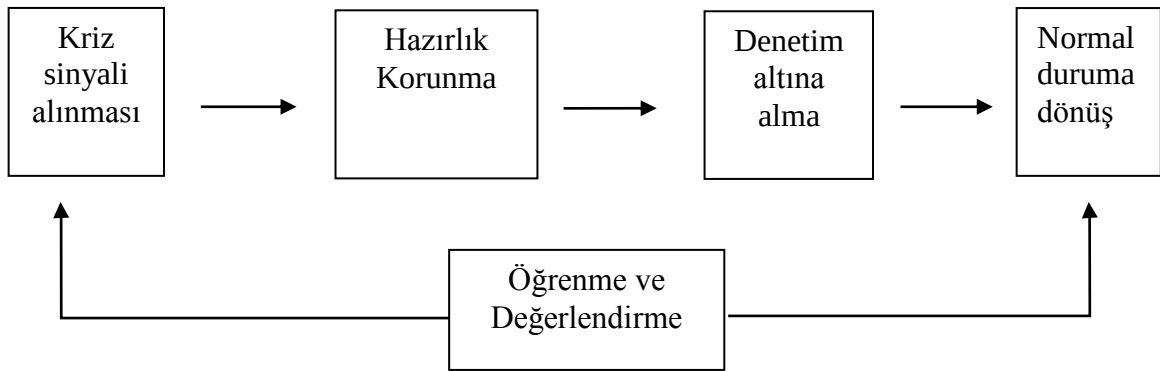
Kriz yönetimi, stratejik yönetim ilkeleri ile benzerlik gösterir. Stratejik yönetim; “belirlenen amaçlar doğrultusunda dış çevrenin analiz edilerek, işletmenin

kaynak ve yeteneklerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçilmesi, stratejik planların uygulanabilmesi için gerekli yapının kurulması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin denetlenerek değerlendirilmesi etkinliklerini” içermektedir (Dinçer, 1998: 40).

2.1.8. Kriz yönetim süreci

Can (1997) ise, Tack ile aynı doğrultuda kriz yönetiminin bir süreç oluşuna vurgu yaparken bu sürecin aşamalarını daha basit ve genel hatlarıyla ele almaktadır. Can (1997) kriz yönetimi sürecinin aşağıdaki 5 aşama şeklinde ilerlediğini öne sürmektedir:

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



Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci (Can, 1997:317).

2.1.9 Kriz Sinyalinin Alınması

Daha önce de belirtildiği üzere bazı krizler, özellikleri gereği ortaya çıkmadan önce kısmen de olsa önemli uyarılar gönderirler. Bu uyarılar, gelmekte olan krize ilişkin bilgileri (krizin kaynağı, türü, boyutu, şiddeti vb.) içerirler. Krizin gönderdiği uyarılar doğru algılanıp değerlendirildiğinde, işletmenin krize karşı koyması ve

ortaya çıkmasının önlenmesi ya da krizin şiddetinin azaltılması olanaklı olacaktır. Uyarıların gerektiği gibi izlenip değerlendirilememesi durumunda ise, krizin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Kriz yönetim sürecinin ilk aşaması, olası kriz durumlarını önleyebilmek ve krize karşı koyabilmek üzere, krizin gönderdiği uyarıların algılanması ve ciddi bir biçimde değerlendirilmesini içermektedir. Kriz uyarılarını algılayabilmek üzere işletmelerin sürekli ve düzenli "çevre analizi" yapmaları ve "erken uyarı sistemleri" oluşturmaları gerekmektedir. Çevre analizi, dünyadaki ve ülkedeki gelişme ve değişimlerin izlenmesine; erken uyarı sistemi ise, işletmenin bulunduğu sektördeki gelişme ve değişimlerin yakın takibe alınmasına olanak tanıyan bilgi toplama sistemleridir (Tüz, 1996: 69).

İşletmeler, çevre analizi ve erken uyarı sistemi sayesinde dünyadaki, ülkedeki ve sektördeki gelişme ve değişimleri izleyerek, krizin gelmekte olduğunu algılayabilecekler ve gerekli önlemleri alabileceklerdir.

2.1.10. Krize hazırlık ve korunma

İşletmelerde çevre analizi ve erken uyarı sistemi yoluyla kriz uyarılarının belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasını önlemek için tek başına yeterli değildir. Kriz uyarılarının belirlenmesinin yanı sıra, iyi bir biçimde değerlendirilmesi de gerekir. Kriz uyarılarının değerlendirilmesi ise, işletmelerin gerekli önleme ve korunma düzeneklerini oluşturmaya bağlıdır (Mitroff, 1988: 15).

İşletmelerin çevre analizi ve erken uyarı sistemi aracılığıyla yakaladıkları kriz uyarıları, krizi önleme ve koruma düzeneklerini harekete geçirecektir. Bu bakımdan krizin önlenmesi, çevre analizi ve erken uyarı sistemi ile önleme ve korunma düzeneklerinin ortak işleyişini gerektirir (Augustine, 2000: 20).

Öte yandan, krizin içerdiği belirsizlik, gerilim ve zaman baskısı gibi olumsuz koşulları gidererek krize uygun çözümler geliştirebilmek ve çözümleri hızlı bir biçimde uygulamaya koyabilmek amacıyla, olası kriz durumlarına karşı hazırlık yapmak önemli bir gerekliliktir.

Krize hazırlıklı olmak, krizle ve krizin neden olduğu değişimle başa çıkmaya hazır olma durumudur. Kriz hazırlığı, kriz yönetim planlarının hazırlanmasını ve düzenli aralıklarla denenmesini, iş görenlerin bu plan çerçevesinde eğitilmesini, kriz

yönetim ekibinin oluşturulmasını, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde hazır tutulmasını ve önceden denenmesini içerir (White, 1991: 111).

Öznacar ve Dericioglu' nun (2017) yaptıkları araştırma sonucunda okullardaki risk faktörlerinin en iyi şekilde tespit edilip o risk faktörlerine karşı önlemlerin alınması ve doğabilecek olan yeni risklere karşı hazırlıklı olunması gerektiğidir. Eğitimin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi adına motivasyon, örgüt normları, işbirliği ve bağlılık gibi boyutların örgüt içerisinde iletılması ve gelişmesini sağlamak gerekmektedir. Bunları engelleyecek olan risklere karşı her zaman hazırlıklı olunmalıdır.

2.1.11. Krizin denetim altına alınması

Yaklaşmakta olan krize ilişkin uyarılar alınamamış ve dolayısıyla kriz önlenememiş ya da erken uyarı ve önleme düzenekleri etkili bir biçimde çalışmış ancak, kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmamış ise işletme, kaçınılmaz olarak kriz dönemine girecektir. Bu aşamada artık olası bir kriz değil, gerçek bir kriz söz konusudur ve kriz yönetimi, krizin denetim altına alınarak ortadan kaldırılması ve krizin yarattığı zararın en aza indirilmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Krizin denetim altına alınması ve çözümlenmesi yolunda atılacak ilk adım, krizin varlığının kabul edilmesidir. Krizin varlığının kabul edilmemesi; krizin başarıyla yönetilemeyecek kadar gelişmesine ve kontrolden çıkmasına neden olacaktır (Tack, 1994: 20). Krizin varlığı kabul edildikten sonra, kriz tanımlanmalıdır, Daha açık bir anlatımla, krizin kaynağı, türü, şiddeti ve boyutu ortaya konmalıdır. Çünkü, bu tanım çerçevesinde krizi çözümleme yolunda neler yapılacağı belirlenecektir (Fink, 1989: 96-97).

Daha sonra, kriz yönetim ekibi derhal harekete geçerek, krize ilişkin tüm denetimi eline almalı ve krizin türüne göre önceden hazırlanmış olan kriz yönetim planını uygulamaya koymalıdır. Uygulama sonuçları düzenli olarak gözden geçirilmeli, yerinde ve zamanında düzenleyici eylemlere gidilmelidir. Bu süreçte ayrıca, kamuoyunun desteğini ve güvenini kazanmak, örgüt ününü (imajını) korumak amacıyla, örgütün çevresi ile etkili iletişimde bulunulmalı, örgütten çevresine düzenli ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır.

Normal duruma geçiş

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonraki aşamada örgüt, kriz öncesi denge durumuna, hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Daha önce de belirtildiğı gibi, her kriz durumu hem tehdit hem de fırsat durumlarıyla birlikte olduğundan, bir krizde hem aşılması gereken güçlükler hem de güçlükler aşıldıktan sonra elde edilecek yeni kazançlar söz konusu olacaktır. Ancak, krizin ortaya çıkardığı gelişmelerin, örgütsel yapı ve süreçleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirmesi, örgütün bakış açısının (vizyonu) ve hedefinin yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle, kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel yapıda yeniden yapılanma gerekli olacaktır. Bu bağlamda, denge durumuna geçişte yapılacak ilk iş, kriz sonrası durum analizi yapmaktır. Bu analiz sonucunda, işletmenin etkinlik ölçeğı (varlığını koruma, büyüme ya da küçülme, değışim vb.) belirlenmeli ve bu ölçek doğırtusunda işletmenin amacı ortaya konmalıdır (Koçel, 1993: 6).

Son aşamada, “örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı ve süreçlerinin yeniden tasarlanması, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir” (Mitroff ve Pearson, 1993: 13).

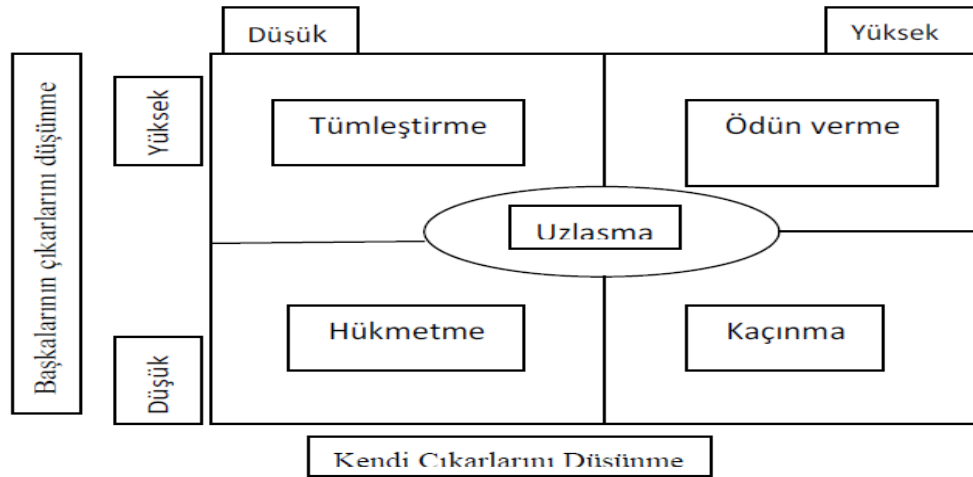
Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz durumu ortadan kaldırılıp işletme üzerindeki olumsuz sonuçları giderildikten ve normal duruma döndüldükten sonra, kriz döneminde alınan kararlar, önlem ve uygulamalar gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmalıdır. Böylelikle, deneyim kazanma ve aynı hatalara bir daha düşmeme gibi yararlılıklar elde edilecektir (Can, 1997).

Kriz durumu aşılp, normal duruma dönmekle, kriz yönetim süreci sona ermiş değildir. Kriz yönetiminin özelliklerinde de incelendiğı gibi kriz yönetimi, sonu olmayan sürekli bir çabadır. Bu bağlamda, kriz yönetimi kapsamında, kriz yaşamış bir işletmenin normal durumuna kavuşturulması sonucunda kriz durumunu tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin alınması ve gelecekte ortaya çıkabilecek olası krizlere karşı hazırlık yapılması çabalarına girişilmelidir. Diğer bir anlatımla, kriz yönetimi süreci döngüsel bir biçimde süreklilik göstermektedir (Dinçer, 1998).

2.1.12. Kriz Yönetiminin Amacı

Alan yazın incelendiğinde, araştırmanın amacı olan kriz ve kaos yönetim stratejilerine en yakın çalışmalar çatışma yönetim stratejileri olarak yapılmıştır. Birçok akademisyen tarafından çok farklı çatışma yönetim stratejileri öne sürülmüş olsa da en yaygın kabul gören çatışma yönetim strateji sınıflandırması olan beş bölümlü bireyler arası çatışma yönetim stratejilerini ilk olarak Blake ve Mouton (1964) öne sürmüştür. Daha sonra Rahim ve Bonoma (1979) kendi çıkarlarını ön planda tutma ve başkalarının çıkarlarını ön planda tutma şeklinde iki boyut eklemiştir. Birinci boyutta, bireysel ihtiyaçların ön plana çıkarılması ‘‘yüksek’’ veya ‘‘düşük’’ olarak ölçülürken, ikincisinde ise başkalarının çıkarlarını önde tutması aynı şekilde ‘‘yüksek’’ veya ‘‘düşük’’ şeklinde derecelendirilir. Bu değişim boyutlarına göre, çatışma yönetim stratejilerini işbirliği (tümleştirme), uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme şeklinde beş kategoride sınıflandırmak mümkündür. Bu iki boyutun kombinasyonu sonucu oluşan beş çatışma yönetim stratejisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4. Çatışma Yönetim Stratejileri için İki Boyutlu Model (Rahim, 2002)

1. Tümleştirme (İşbirliği): Bu strateji problem çözme odaklıdır. Bu nedenle, bu stratejiye *problem çözme süreci* de denmektedir. Tarafların amacı var olan problemi çözmektir. Bu amaçla taraflar birbirlerine açık olur, bilgi paylaşımında bulunur ve alternatifler aranır. Alternatif çözümler arama sürecinde de inceler. Tarafların kendilerini açık şekilde ifade edip karşı tarafı

da dinlemesine dayandığı ve iki birey için de uygun alternatif bir çözüm arandığı için süreç biraz uzun olabilmektedir (Rahim, 2002).

2. Ödün Verme (Uyma): Bu stratejide, birey karşı tarafı mutlu etmek için kendi çıkarlarını hiçe sayarak onlardan ödün verir, boyun eğer. Bu stratejide problemler, karşı tarafın her istediği yerine getirilerek çözülmeye çalışılır. Birey bu stratejiyi, ilişkinin hatrına veya karşı taraftan başka bir şey elde etmek için kullanıyor olabilir (Robbins, 1994).

3. Hükmetme: Bu strateji ise, kendi çıkarlarına yüksek ilgi gösterirken karşıdakinin çıkarlarına düşük ilgi göstermektir. Hükmetme stratejisi uygulayan birey kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için her şeyi yapar fakat karşıdakinin çıkarlarını görmezden gelir. Bu stratejiyi uygulayan bir birey kazan-kaybet yöntemini uygulamaktadır. Birey çatışmayı kendini haklı gösterip kendi isteğini yerine getirerek çözer. Bu stratejiyi, ast-üst ilişkilerinde üstler tarafından kullanılırken sıkça görmek mümkündür (Robbins, 1994).

4. Kaçınma: Bu strateji en çok kullanılan stratejilerden biridir. Kaçınma stratejisi, geri çekilme, sorunu görmezden gelip suçu ya da sorumluluğu başkasının üzerine atmayı içerir. Bu stratejiyi uygulayan bireyler, kendi çıkarlarını da karşılarındakinin çıkarlarını da önemsemez, sorunu çözmeye uğraşmazlar. Sorunu görmezden gelmeyi tercih ederler (Rahim, 2002).

5. Uzlaşma: Bu strateji, iki tarafın da ortak bir yol bulabilmek için bazı isteklerini feda etmesidir. Taraflar, uzlaşmanın iki tarafa da iyi olacağını bilerek bazı isteklerinden ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar (Robbins, 1994).

Her zaman için geçerli tek bir çatışma stratejisi yoktur. Bu nedenle en iyi strateji olarak seçebileceğimiz bir strateji de yoktur. Farklı durum ve koşullara göre kullanılacak uygun strateji farklılık göstermektedir. Önemli olan durumu çatışmayı veya problemi iyi analiz edip en uygun stratejiyi kullanmaktır (Robibns, 1994).

2.1.13. Kriz Yönetim Türleri

Kriz yönetim türleri; proaktif kriz yönetimi, reaktif kriz yönetimi ve enteraktif kriz yönetimi olmak üzere üç ana bölüm içinde incelenebilir (Ataman, 2001: 258-259; Karabulut ve Pekdemir, 2002: 684):

- **Proaktif Kriz Yönetimi:** Krizin başlamasından önce işletmelerin kriz çıkma ihtimalini değerlendirerek ihtiyaç duyulan planlamayı yapması temeline dayanmaktadır. Proaktif kriz yönetimi; koruyucu ve öngörücü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz safhasına, koruyucu kriz yönetimi ise gizli kriz safhasına yöneliktir.” Ayrıca krizlerin önceden saptanarak önlenmesi için gereken kararların alınması için çalışır.
- **Reaktif Kriz Yönetimi:** Başlamış ve kendisini göstermiş olan krizlerin durdurulması ya da negatif etkilerinin minimum düzeye indirilmesi olarak ifade edilebilir. Reaktif kriz yönetimi, “krizin ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (hatalı tedbirler ve çöküş) aşamalarında önem kazanır.” Reaktif kriz yönetimi; saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimi, krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda önem kazanır. Saldırgan kriz yönetimi, temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Tasfiyeci kriz yönetimi ise hatalı tedbirler ve yanlış verilen kararlar sonucunda krizin kontrol edilemediği ya da yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli yaşama şansının olmadığı durumlarda uygulanır.
- **Enteraktif Kriz Yönetimi:** Yaşanan krizden elde edilen tecrübeleri, kriz öncesinde, kriz anında hatta krizden çıkmak için yaptıkları faaliyetleri ve elde ettikleri bilgileri değerlendiren işletmeler enteraktif kriz yönetim modelini uygulamış olmaktadır. Bu yönetim türünü benimseyen işletmeler, öğrenme aşamasını kriz yönetim modellerine dahil ederek kriz sinyallerini alma ve krize hazırlıklı olma konusunda daha başarılı olurlar. Krize yakalanmazlar ya da krizin olumsuz etkilerini daha az hissederek, en az hasarla krizden kurtulurlar.

2.2. Kaos

Kaos sözcüğü 1900 yıllarında güneş sistemindeki kararlılığı ispatlamaya çalışan Henri Poincare tarafından belirlenemez kestirilemez durumu anlatabilmek için kullanılmıştır. Tsuda ve Kaneko da sistemlerdeki tahmin edilemeyen hareketlere 'kaos' demişlerdir. Başka bir anlatımla yapısının temelinde deterministlik var olan davranışlarda değişken sonuçlar oluşur. .

Olaylara farklı bakmak, sürekli olarak araştırmak yeniliklere açık olmak etkin bir yönetimin gerekliliğidir, bilindiği halde bilinmezliğin olduğu varsayımı yönetim bilimcilerde farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Çok sayıda verinin olması bizi tahminlere biraz daha yaklaştırır gerçeğin kendisini vermez. Böyle bir değişiklik, bir kavramın yerine diğerinin geçmesinden ibaret değildir; birçok temel kavramın da değişmesi veya kısaca dünya görüşümüzün farklılaşması gerekmektedir. . Sonuçların çok yönlü olabilmesi için köklü bir değişiklik olması zorunludur.

Sözlük anlamıyla kaos karışıklık, belirsizlik uyumsuz, karışıklık kargaşa diye farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Fransızca da düzensizlik, anarşi karmaşa anlamını hatırlatmaktadır. Yunanca da hudutsuzluk, boşluk diye tanımlandığını görürüz. Kaos tanımının evrensel olarak tanımlayan bir cümle yoktur, günümüzde veriler ile analiz teknikleri arasındaki ilişkilerin yeterli derecede bilinmemesi nedeniyle zaman zaman sonuca ulaşamamaktadır. Etimolojik açıdan kaosu araştırdığımızda felsefe tarihinin başlangıcı ile kaos kavramının birbiriyle ilişkili olduğu görülür. Evrenin varoluşuyla birlikte evrende neredeyiz, niçin bulunduğumuz yerdeyiz, kimiz, neden, niçin? Sorularına cevap aranmaktadır.

2.2.1. Kaos teorisi

Kontrol edilebilirliğin olabilmesi için doğal sistemler arasında kaos durumunun yaşanmaması gereklidir, kaos durumları oluştuğunda kontrol edilebilir nedensellikten bahsetmek imkansız hale gelmektedir.

Dünya varolduktan önce kaosun varolduğunu Yunan mitologları iddia etmektedirler. Dönemin en önemli sorularından olan evrenin kaynağı var mıdır? Dünya'nın oluşumu nasıl olmuştur? Gibi sorular ve buna verilen cevaplar antik çağ mitleri olmuştur. . Bazı kaynaklarda M.Ö. 700 yıllarda "kaos" kelimesinin antik

Yunan da didaktik şiirin yaratıcısının eseri olan Theogonia'sının ilk bölümünde Heseidos'un 'Tanrıların varoluşu' anlamında sözcük kullandığı söylenmektedir.

Kaos teorisine göre, toplumların yönlendirilmesi, istenilen hale getirilmesi ve buna uygun taban oluşturulabilmesi gerekli olmaktadır. Kendi değerlerinden uzaklaştırılan, daima geri bırakılan bir toplumda kaos yaşanır toplum bu karışıklığı düzeltmek için toplumun öz değerlerini, düzenini, koşullarını, bilim adamlarının fikirlerini, deneyimlerini kaos teorisine göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Kaos diğer adıyla karmaşa teorisi karışıklığın azaltılması ya da ortadan kalkmasıyla düzenin elde edileceğini öne sürer. Eğitimde düzeni sağlama, kargaşayı azaltmak için tahmin edilebilir değişikliklerin sayısını sınırlama ya da sistemdeki tekrarları azaltma eğitimde kaosa farklı bir bakış kazandırabilir. Karışıklıkla savaşmak, düzeltmeye çalışmak çoğu zaman politik bir çaba gibi görünse de bu çabanın sorgulanması gerektiği gerçeğini de bize hatırlatmaktadır. Eğitimin içinde kaosu azaltmak, önlemek istememiz eğitimin dışında kaosu istediğimiz anlamına da gelmemelidir, çünkü yaşanan kaos içeriden ya da dışarıdan olsun birbirini etkiler, birbirini besler.

En geniş anlamıyla kaos teorisinin, sistemler için düşünülen teorilerin hayatın içine uzanarak yaşantılarla öğrenilmesidir. Kaos teorisinin ana teorik çerçevesi, tüm bileşenler içinden kurumsal işlev bozukluklarının değerlendirilmesi olarak görülmektedir. . Bu alt bileşenlerin bozulması tüm gücünü birey ve toplumdan alan servislerin sağladığı desteğe ihtiyacı olan birey ve toplulukların üzerinde geniş ve güçlü etkiler bırakır. Kaos teorisi araştırmaları, toplumdan gönüllü kişilerden ya da herhangi bir kurumun kadrosundan sezgi ve değerlendirme analitik yetenekleri gelişmiş ve olumsuzlukları-yıkıcı etkileri bütünsel olarak algılayabilen, başarılı yetenekli bir lider ortaya çıkarabilir. Örgütlerin günümüzde dönüşüm, değişim, gelişim çalışmalarına katkılarında birisi de varolan şekillenmelerine düzen, kural, kararlılık, tahmin edilebilirlik; ilerleyen yıllara da düzensizlik, kestirememe, kuralsızlık gerçekleştirmedi (Töremen, 2000). Bu durumda günümüz koşullarında esnek şartlara uyabilmemiz gereklidir. Koşullara uymak için örgütler özgür olmalı, yapılan çalışmalarda denetimin ağırlığını baskısını hissetmemelidir. Özgürce, akılcı farklı bakış açılarının eğitim yönetimine yansımaları eğitimde verimliliği getirir. Kaos teorisi farklı yansımalar, farklı bakışlara neden olmuştur ama maalesef literatüre baktığımızda kaos ile ilgili bir çok yazının teorik olduğunu bu konuda araştırmaların çok az olduğunu görüyoruz. Kaos ile ilgili daha fazla çalışma

yapılması gereklidir çünkü nüfusun artışı, koşulların değişmesi ile birlikte karmaşa da artmaktadır, bu bir ihtiyaçtır. Kaos teorisi karışıklığı nedeniyle, uygulanabilirliğinin zordur ve yavaş ilerlemekte olmasına karşın temel bilim alanlarından biri olmaya başlanmış yeni araştırma alanları da oluşmaya başlamıştır ve bu alanlar kaosun içeriğindedir. Bilim adamlarının çalışmalarına baktığımızda kaos yönetiminin eğitim dünyasında uygulanması bir mecburiyettir çünkü öğrenci-veli-çevre üçgeni vardır. Dolayısıyla hassas bir ortam vardır, bu durumda yıllar sonrasını değişken olan bu yapıda kestiremeyiz. 1980 li yıllara baktığımızda kaos kuramıyla birlikte örgütlenen sistemler gibi farklı görüşler yönetime girmeye başlamıştır hatta eğitim yönetimi alanında uygulamaya da geçilmiştir ama üniversitelerimizde lisans ve yüksek lisanslı donanımlı öğrencilerimize gerekli çalışma koşulları yeterince sağlanmamıştır. Donanımlı, üretken, üniversite mezunu bireylere bilgilerini aktaracak olanaklar maalesef oluşturulamamıştır, bundan dolayı üniversite mezunlarında bu öğretim yönelim düzeyinde kalmıştır, başka alanlara, okullara bilgi akışı olamamıştır. Okuyan kendini geliştiren bireylerin bilgilerini kullanamamaları liyakatlı kişilerin hakettiği ortamı bulamaması bilimin önündeki en büyük engeldir. Bu durumun düzeltilmemesi kaosun hep canlı kalmasına neden olacaktır. Çünkü kaosun oluşması için dengelerin bozulması gerekir, üniversitede yetişmiş donanımlı bireylerin hakettikleri ortamı bulamamaları dengeleri bozar.

2.2.2. Belirsizlik ve kaos

Kaos, olaylardaki, belirsizliğin, hesap edilemezliğin incelenmesi, düzendeki düzensizliğin farkındalığını gören, merak eden bilim adamlarının bu konuyu araştırmasıyla ortaya çıkmış, Bilim adamlarının araştırmalarından yola çıkarak, objektif olarak çıkarılabilecek tek sonuç, kişinin söz konusu süreç veya durumun içinde onu yöneten bir kuralları, düzenleri algılayamadığıdır. Halbuki süreç belki gerçekten belirsizdir; ya da belki aslında kişinin algılayamayacağı kadar karmaşık nedensellikler vardır.

Karmaşa, belirsizlik, akıldışı davranma, belirsizlik, uyumsuzluk, bağlantı kuramamazlık, doğru düşünememe, akıl yürütememedeki karışıklık, kararsızlık gibi sözcükler ve sözcük kümeleri kaosla bağlantılı olmalarına rağmen kaosun diğer seçeneği de düzenliliktir bunu da unutmamak gereklidir. Fiziksel sistemin başlangıç koşullarındaki ölçümlemede belirsizlik olgusunun belirlenemeyeceğini determinizm

ilkesinde yarattığı olumsuzluğu ilk bulan bilim adamı matematikçi Henri Poincaré (1854-1912)'dir. Kaosu hesaplayamayız görüşündedir. .

Heisenberg, 1920 de ilk belirsizlik kuramını ortaya atmıştır, 19. Yüzyıldan beri bilim adamları kaosu ilgili çalışmalar yapmışlardır. Heisenberg kaosu ilgili belirsiz tanımıyla bilime değer katmıştır. Bu ifade ile kaosu altında düzenin var olduğunu ve bunun araştırılması gerektiği görüşünde olmuştur. Laplace ise evrene dirençli bakmıştır, düzensizlik teorisini araştırırken olaylara daha şüpheli yaklaşmıştır.

“Her şeyin her şeyle ilişkisi vardır” temel varsayımından hareket eden kaosu teorisi savunucuları çok disiplinli çalışma kültürünü benimsedikleri varsayılabilir. Henry Poincare tarafından ilk defa 20. Yüzyılın başlarından araştırmaya başlamıştır, zamanla ekonomi, meteoroloji, biyoloji, mühendislik, kimya, tıp alanlarında da kaosu ve karmaşıklık kavramları bu alanlara girmiş ilgi görmeye başlamıştır.

Günümüzde alternatif bir bilimsel yaklaşım olarak kabul edilmekte olan kaosu teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Kaosu ilgili inceleme yapan bilim dallarına bakıldığında özellikle sosyal bilimler açısından, teknolojik gelişme ve küreselleşme ile birlikte koşulların değişmesi buna bağlı olarak insanların oluşturduğu toplumsal yapıların içinde bulunduğu koşulların değişebileceği ifade edilmekte, vurgulanmaktadır.İmkânlarının ulaştığı seviye insanların arasındaki bilgi akışı düşünüldüğünde sosyal bilimlerin birçok farklı disiplini açısından temel incelemelerin farklı bir gözle ele alınması gerekliliği ifade edilmektedir. Böyle bir bakış açısı farklılığı Kaosu Teorisi temelinde özellikle karmaşık ve kendi kendini düzenleyen sistemler konularında sosyal bilimlerde önemli çalışmaların, araştırmaların olmasına neden olmuştur. Bu konuda bilimsel çalışmalar anlamında yeni açılımlara yeni bakış açılarına, yeni araştırmaların yapılmasına fırsat sağlamıştır

Kaos konusunda araştırma yapan akademisyenler, tabiatın kendi içinde doğrusal olmadığını, düzensizliğin var olduğunu bu düzensizliğin ne olduğunun incelenmesinin mutlak gerekliliğinin olduğunu belirtmektedirler.

2.2.3. Mitoloji ve kaosu

Kültürel birikimlerle artan, bilimsel çalışmaların da katkısıyla zaman içinde üst üste yığılan anlam katmanları kozmos kavramında mitolojide anlam bulmuştur.

Tarih boyunca beslenerek değişik kaynaklardan zenginleşerek çeşitli olayları yorumlamada bize yol göstermişlerdir.

Khaos ilk tanrıların ortaya çıktığı ilkel varoluş halidir der Yunan mitolojisi. . Antik Yunanlıların dört elementi düşündüğü şeyin bir karışımından yapılır diğer bir deyişle, alanın karanlık boşluğu denir, bu tanıma göre : Evrendeki kaos, toprak, hava, su ve ateşten oluşmuştur. Örneğin, bir kütük yakıldığında, alevler içindeki ateş, dumanın içindeki hava, havadan gelen su, geride kalan küller ise yeryüzüyüdü. Kaosu, kaba sindiremeyen kütle, cansız topraklar modası geçmiş çerçevesiz sıkışmış tohum olarak tanımlayan metamorfozlardan Ovid farklı açıdan değerlendirme yapmıştır. Kaos kavramını 'komple bozukluk' olarak nitelendirdiği görülmektedir.

Kaos, mitolojik bakımdan incelendiğinde, Yunanlı düşünürlere göre üç ana özelliğe sahiptir:

- Hiçbir şeyin sonsuza dek düştüğü, dipsiz bir uçurumdur. Bu da, Dünya ile bir tezat oluşturuyor
- Diğer özellik, nereye gideceği belirsiz herhangi bir olası yönelimi olmayan, herşeyin her yerde, bulunduğu yerdir.
- Bir başka özellik: Dünya ve Gökyüzü parçalandıktan sonra, ayrışan bölünen boşluğun her ikisi arasında, kaos kalır. görüşü vardır.

Bugün bildiğimiz anlamda bilim ve felsefenin doğumu da yunanlılarla ilişkilendirilmektedir, pek çok yazarın kaynağında yunan mucizesinden söz edilmektedir kaynaklarda buna rastlayabiliyoruz. Ne kadar Yunanlılardan bahsetsek Çin ve Hindistanlılarda da küçümsenmeyecek felsefi düşünce geleneği oluşmuştur, mistik yansımaları günümüzdeki geçerliliğini korumaktadır. Mezopotamya ve Mısır'ı incelediğimizde iki ülkenin ciddi bilimsel çalışmalar içinde olduğunu kaynaklardan öğreniyoruz.

Yıldırım'a göre, Çin ve Hindistan'daki felsefenin dini ve mitolojik açıklamayla iç içe geçmiş olduğu yerde, merakını gidermek, kaygılardan uzak inceleme yapmak için Yunanlı da bilimle uğraşmıştır. Mezopotamya ve Mısır da teorik nitelikteki sorulardan çok dini ve mitolojik açıdan felsefeyi ele almıştır ama bunun yanında zaman zaman Pratik yönelimi de olmuştur

Ahesiod'un Theogonia' efsanesine göre (Tanrılar'ın kaynağı) var oluşun ilk nesnelerinin ortaya çıktığı hiçbir şey değildir kaos. İlk varlıkları kaosun çocukları olarak nitelendirmiştir. Sadece Kaosun çocukları olarak nitelendirilen bu ilk varlıklara göre hayatta kalmanın iki yolundan biri bölme diğeri çiftleşmedir, tüm tanrılar negatîf kavram olarak gören Theogonia çoğunluğun tanrıça Nyx tarafından üretildiğini, tepki olarak insan topluluğunda erkek ve dişi modeli ile yeniden üremeye başlanıldığını belirtmiştir. Efsanedeki anne baba cevabını' bunun nedeni nedir?' sorusuna verilmiştir.

Mezopotamya da evreni içeren kozmik yumurtanın karanlık ortamı ya da siyah kanatlı gecesi ile adlandırılırdı, bu fikir parçalanmış gövdesi olan Kaosun ejderhası Tiamat la da ilişkilidir.

Fortuna'nın Roma mitolojisindeki karşılığı Tike'dir. Predeist bir çağ yaşayan. Eski Romalılar hiç bir Tanrıya tapmamışlar. kötülük ve iyilik anlayışına sahiplermiş ve doğa üstü olaylarla büyü ile uğraşırlarmış. İnançlarında zamanla ölümsüzler Lar'lar ile Penat'ların ortaya çıkmasıyla her roma ailesinin bir Pena'tı bir Lar'ı olmaya başlamıştı. İnanışlarına göre Lar'lar ve Penat'lar aileleri kötülükten koruyacaktı, ve ayrıca şehirleri de koruyan Lar'lar Penat'lar vardı, onlara tapınaklarda tapınılmazdı. Ulusların kaynaşması ile birlikte savaşlar başladı bununla birlikte Tanrı inancı Roma yı da etkisi altına alarak Yunanlıların Olimpus Tanrılarını Romalılarda önemsemiş, Kabul etmişler ama adını değiştirerek Fortuna demişlerdir. Fortuna Roma mitolojisinde şansın, talihin cisme dönüşmüş hali Tanrıçasıdır, genel olarak kaderin Tanrıçası olarak bilinmesine rağmen her zaman olumlu değildi bazen şüpheli, bazen değişen şanstı veya mutlak şeytani şanstı. Farklı algılara göre Fortuna adına Roma nın her yanında tapınaklar bulunurdu. Roma da Fatum talih, Fors tesadüf Tanrısı, Abundantia bolluk, başarı, şans Tanrıçası idi.

Yunan felsefesi ve rasyonel düşüncesi seviyesine erişilmesi için Sayılı ya göre, dini ve mitolojik dünya görüşünün hakimiyet ve otoritesinden sıyrılmak zorunluydu demektir. Ya da karşılıklı olarak ilmi zihniyetin ışığı altındaki bu felsefi yaklaşımın eski geleneklerin olduğu gibi kalması, eleştirel düşüncelerin açık etkileri altında önemli değişikliklere uğramaması mümkün olamazdı. . Sonuçta durum gerçekten böyle olmuş aklın özgürlüğü seçmesi tenkitçi bir zihniyetle mümkün olmuştur.

Determinizmi anlamlandırılabilmemizin nedeni, Dünya'nın akla uygun bir yapıda varsayımının önemli dayanağının sebep-sonuç olmasıdır. Evrenin akılla kavranabilir olmasına olanak sağlayan ve dolayısıyla “düzenlilik” (kozmos) kavramının içini dolduran temel bir ögeye determinist yaklaşım diyoruz. “öngörülebilirlik” ve “zaman” gibi kavramlar da, “düzenlilik” kavramını pekiştiren ve sonuçta “kozmos” üzerine kurulu dünya görüşümüzü biçimleyen besleyen, öklit geometrisinin uygulandığı özelliklerinden bazılarıdır.

Kaos teorisi günümüzde temelden değişmiş durumdadır, dünyada asıl var olan düzenlilik değil, karmaşadır. En basit anlatımla Bu durum, bütün temel kavramların değişmesini, sonuçta da dünya görüşünün yeniden tanımlanmasını öngörecektir. Olayların yeniden yorumlanması Kaos'un (karmaşa'nın) temele konulmasıyla yeni dünya görüşüne gerek duyulacak sonuç itibarıyla yeni bakış açıları ortaya çıkacaktır.

Evren, tahmin edebileceğimiz olaylardan oluşmuştur bu nedenle düzenli bir yapıdadır. Karakterize edilmesi gereken evrenin asıl özelliği kavrayabildiğimiz kadarıyla artık kaotik yapıda olmaktır. Bakış açısındaki bu farklılık ‘kaostan kozmaza’ doğru bir yöneliştir. . Oysaki mitolojilerle alışıla gelmiş, öngörülen düşünüş şekli bunun tersidir.

Bilim adamlarının bazıları kaos teorisini Newton fiziği gibi dönüm noktasının var olduğunu ve bunun önemli olduğunu söylemektedirler. Fizik sistemleri ile kaos önceki fizik sistemlerinin içerdikleri dünya görüşleri açısından ortaya çıkan değişikliklerdir diye yorumlanmaktadır.

Kuantum fiziğinde ve newton fiziğinde zaman anlayışı tersinebilir(reversible) özellikte olmasına karşılık kaos fiziği için zamanın, tersinebilir (irreversible) özelliği taşımaktadır. Bunu şöyle açıklayabiliriz aktif bir maddi dokular, değişen bir evren anlamına gelmektedir. Değişim ise, kaotik bir yapı için sözkonusudur (Prigogine & Stengers 1988, S. xxix ve 11/12).

19. yüzyılın sonlarında Kaos teorisi ile ilgili araştırmalar ilk olarak Fransız matematikçi Jules Henri Poincare'nin sayesinde olmuştur. Poincare dinamik sistemler üzerinde çalışmış olan tüm matematikçi ve klasik fizikçiler arasında kaos kavramını en iyi anlayan bilim adamıdır.

1900 yılında Henri Poincare, güneş sisteminin hareketini belirleyen denklem sisteminin çözümünün başlangıç koşullarına hassas bağımlı olduğunu, ancak başlangıç koşullarının asla doğru olarak saptanamayacağını, dolayısıyla güneş sisteminin kararlı olup olmadığının belirlenemeyeceğini göstererek Norveç kralının verdiği ödülü hak etti. . Öngörülemez bu durum için “kaos” terimini kullanan ilk kişi Henri Poincare dir (Karaçay, 2004: 394-395). 19. Yüzyılda bugünkü kullanımından tamamen farklı anlamda olmak üzere Boltzmann tarafından ilk kez fizik literatüründe kullanıldığını, Matematik literatüründe ise belli bir tasvirin ürettiği rastgele sonuçlar için kullanıldığını değinmiştir

1900 yılında Bilim adamı Henri Poincare ilk defa kaos terimini kullanmıştır, güneşteki sistem hareketini, başlangıç koşullarına hassas bağımlı olduğunu denklem sisteminin çözümünün, doğru olarak saptanamayacağı sonucuna varmıştır.

2.2.4. Bilim ve kaos

Yeni bir çağın başlangıcı kabul edilen 21 yüzyıl, diğer alanlarda olduğu gibi, bilim alanında da değişimi öngörmektedir. . yeni dönem bilim anlayışının yarattığı teorilerden biri kaostur. Kaos üzerinde sosyal bilimlerde fen bilimlerinde değişik yönleriyle tartışmalar olmaktadır. Çağımızın yeni bakış açısı kaos yönetim modelidir.

D. Ruelle’in işaret ettiği gibi, fizik nesnelerin hareketi ve evrenin oluşumu, klasik anlamdaki determinist anlayışa uygun bir şekilde işlemediği gibi, buradaki oluşum da aslında gelişigüzellik, raslantı kaosun evrendeki bir özelliğidir. Fizikte dünyayı büyük patlamayla birlikte tüm olup biteni açıklayabilecek bir formüle ulaşabilseydik bile, sonraki olayları öngörebilmemize imkan bulamayabilirdik. (Ruelle, 2001: 147).

19. Yüzyılda bugünkü kullanımından tamamen farklı anlamda olmak üzere Boltzmann tarafından ilk kez fizik literatüründe kullanıldığını, Matematik literatüründe ise belli bir tasvirin ürettiği rastgele sonuçlar için kullanıldığını değinmiştir

1900 yılında Bilim adamı Henri Poincare ilk defa kaos terimini kullanmıştır, güneşteki sistem hareketini, başlangıç koşullarına hassas bağımlı olduğunu denklem sisteminin çözümünün, doğru olarak saptanamayacağı sonucuna varmıştır.

Poincare, böylesi durumları kabul ettiğini vurgulayan bilim adamları(Akt: Mackey, 1999: 49;99) doğadaki dinamik sistemlerde dikkatten kaçan küçük bir ayrıntının büyük sonuçlara neden olduğunu vurgulamışlardır.

Politik kaos, trafik kaosu, düşünce kaosu gibi günlük dilde kullanılan kaos kavramını iyice aşındırma, dağılımlılık durumunu ifade eden bir kavram düzeyine indirgemıştır. (Cramer, 1998: 195).

Griffths, Hart ve Blair'e (1991:435) göre, sistem içinde birden fazla güç harekete geçerse, tahmin edilebilirlik şansı daha da azalır. Günümüze kadar insanoğlu, sadece daha fazla değişkeni analiz sistemi içine katarak öngörülerde bulunmuş ve bu sayede gelişme göstermiştir.

Zohar'a (1998: 21) göre, eski entelektüel alışkanlıklar zor ölür. Newton'cu fiziğin uzay, zaman ve nedensellik kategorileri, gerçekliği algılayışımıza derin kök salmış olmasından dolayı yaşamımızın tüm yanlarını şekillendirmiştir. Bunların gerçekliğiyle dalga geçen bir dünyayı asla hayal edemeyiz. Bu bağlamda, olayları yorumlamada ve çözümlemede kullandığımız yöntem ve yaklaşımların tümü, algılayışımızı sınırlandıran klasik doğrusallık çerçeveleri içinde kalmaktadır.

Regine ve lewin e göre (2004: 24) geçmişteki çalışmalarımıza bakarak gelecekte neler yapabilmemiz mümkündür bunun planını yapmak, öngöründe bulunmak mümkün olamaz. Sistemlerini buna göre düzenleyen yöneticiler öngörülemez durumların normal bir düzenin parçası olduğunu bilirle. Herhangi bir şeye yatırım yapan bir yatırımcı, ne kadar iyi bir bilgisayar, iyi bir program ve iyi bir borsacıya güvenerek yatırım yapmış olsa da, yatırımdaki riskleri tamamen bilmesi olanaksızdır. Bu da bize belirsizliğin olduğunu ve yok edilmesinin imkânsız olduğunu göstermektedir

Warren Buffett, büyük bir yatırımcıdır ve sıfırdan servete kavuşmuştur ona göre, Bir olayı etkileyen etken sayısı çoğaldıkça kaos ve belirsizlik artmaktadır Kaos kuramı tüm bilim dallarında her gün daha çok net bir şekilde görülmektedir. . “piyasayı doğru tahmin edebilen birine henüz rastlamadım” diye tanımlama da bulunmuştur.

(Lowenstein, 1998: 287)' e göre Bu tanımlama çok dikkat çekicidir ve kaosun varlığını göstermektedir. Kaotik eğilimler her geçen gün arttığından,

işletmelerin ayakta kalabilmeleri için onların da kaotik sistemler olarak yapılanması gerekir. Kısa dönem içerisinde pek çok olay ve durumla yüz yüze gelebileceklerinden hareket tarzları da devamlı olarak değişiklik göstermelidir

ge'ye (2005: 301) göre, örgütler kaotik ortamlarda, öğrenme sayesinde sürekli ve ani değişikliklere adapte olurlar.

Sungaila'ya (1990-17) göre parçalanmaya sebep olacak başka dalga olasılığı sistemi kertir.

Nancy'ye (2003: 233) göre, bugün mutlak istikrarın hiçbir sistemde olmadığını biliyoruz. Sistemler doğal, gelişir ve ölür bu kaçınılmaz bir sondur.

İnsanoğlu daha önceki alışkın olduğu düzeni her zaman sürdürmek ister. daha çok kontrolün, bu düzeni sürdürebilmek için yeterli olduğuna inanır.

Murphy'ye (1996, 95-113) göre bazı teorisyenler, kendi geçmişine duyarlı olduğuna inanan bir kaotik sistem vardır. Bu sistem, bir taraftan pozitif dntle sistemi kaosa iter diğer taraftan düzensizliğin dışına atmaya yardımcı olur. Sistemde değişim olduğunda doğal olarak sistem değişirken başka varlıkları, olayları etkileyebilir, benzer örüntü şeklinde fraktallar oluşur, birbirinin içinde, birbirinden etkilenen olaylar yapılar dizisi birbirleriyle eşleşir kendi şekillerini dışarıdan oluşturur.

Kuhn'un 1982 yılında Kaos teorisi ile ilgili bilimsel çalışmalarda yayımladığı Bilimsel Devrimlerin Yapısı (The Structures of Scientific Revolutions) başlıklı kitabında da kaosla ilgili düşüncelerin gerçekten bir teori olup olmadığına dair tartışmalar insanları bir süre düşündürmüştür, kafaları meşgul etmiştir. Kaynakları incelediğimiz zaman sosyal bilimlerde kaosu araştırma, bununla ilgili çalışmaların sürecinin uzun olduğu görülmektedir. Bu kadar zorlu, uzun süreç sonunda elde edilen verilerin anlamlılığı tartışılmaz. Bundan şu sonucu da çıkarabiliriz olumsuz gibi görülen, düşünülen olayların olumlu olabilme, başaramaz denilen öğrencilerin günün birinde ortamını bulduğunda başarılı olabilirler. Günümüzde okuyamaz, yapamaz denilen bir çok öğrencinin bir süre sonra farklı alanlarda çok büyük başarılar yakaladığını gözlemlemekteyiz.

Ziauddin (2005: 4)' e göre Kaosu düzensizliğin düzeni olarak tanımlamıştır, kaosu doğrusal olmayan karışık bir yapısı vardır ve dengenin çok uzağındaki bir zamansal evrimdir karmaşık ve değişkendir diye ifade etmektedir. Genel kaos tanımı tam yapılamadığından bilim adamlarının farklı tanımlamalar yapmıştır, çünkü kaosu araştıran her bilim adamı kaosa yaklaşımı farklı olmuştur. Son yıllarda kaos kavramına ilgi artmıştır bilinmezlik bilim insanlarını kendine çekmiştir, kültürün her alanına, sanata, tabiat bilimlernei, sosyal bilimlere mecburi, kesin yaklaşımların olamayacağı görüşü hakimdir. Bilim adamlarını dikkatini düzensizliğin içinde düzen çekmektedir.

Latif (2002:126)'a göre aslında doğrusal olmayan olaylar Rastlantı olarak açıklanan bu olaylardır. Sonucunun da belirlenmesi mümkün olmadığından anlatımda belirsiz, karmaşık ve kaos gibi ifadeler kullanılmıştır.

Örnek (2004: 712)'e göre, eldeki kısıtlı bilgilerle, koşulların farklılık göstermesi nedeniyle doğru sonuçların çıkma olasılığı zayıflamaktadır.

Yeşilorman (2006: 85)'e göre Sosyal Bilimlerde kaosu araştırması avantaj olmaktadır, disiplinler arası yaklaşmanın yanında görüş ve hakimiyet ufkunun genişlemesi bakımından önemlidir

Örnek (2004:715)' e göre. kaosu nedeni bu kuramların, farklı bir şekilde sistemlerin nasıl değiştiklerini araştıran kuramlar olması dolayısıyla sosyal bilimcilerin kaos ve karmaşıklık kuramları ile ilgili araştırmaya ilgilerini artırmıştır. Şöyle de diyebiliriz açıklık getirilemeyen, sosyal bilimlerde doğrusal bakış ile çözülemeyen ilişkilere kaos kuramı ile bir anlam yüklenmeye açıklama yapılmaya çalışılmaktadır. .

Mutlu ve Sakıncı'a (2006: 11) göre kaos, bugün klasik anlayışa sahip olduğumuz düşünce yapısına göre biçimlenmiştir bu kuramının sunduğu kaotik durumu, sosyal bilimcilerin kabullenmesi mümkün değildir. Çünkü bu düşüncenin değişime uğraması kısa zamanda değişmesi olası değildir. Kaos yaklaşımını yönetime uyarlamamız için büyük bir değişim olması gerekmektedir, bunu kabullendirmek büyük bir başarıdır.

Örnek'e (2004:714) göre, küreselleşmenin dünyaca Kabul edilmesine rağmen, büyük gibi görünen küreselleşme gelecekte anlamsızlaşabilir, bu durum net değildir belirsizdir.

Çobanoğlu'na (2008:118) göre, örgütsel faktörler çevresel faktörlerle birlikte değişime uğramaktadır. Her şeyin sürekli değişiklik içinde olduğu örgütlerde, geleceğe yönelik planlar yapmak için yoğun çaba sarf etmek gerekir. Bu da eğitim yönetiminde kendini tekrarlayan, mekanik anlayışla yönetilmek yerine daha değişken, takım çalışmasına önem verilen, güncellenen, bireylerin yaratıcılığını ön plana çıkarabilen bir çalışma içinde olunmalıdır. .

Demirtaş'a, göre, değişim ve dönüşüm okul gibi karmaşık ve kalabalık sistemlerde kaosu dikkate alarak plan yapılmalıdır. Düşünme, öğrenme etkinliği kestirilemeyen süreçlerdir, değişkendir, kestirilemezdir, okullar hareketlidir, süreci tahmin edemeyiz, sabırlı, daimi takiple sonucu görebiliriz ve sınıflar, okullar karmaşaya uygun yerlerdir. Örgütün yaşaması riskleri almaya ve devamlılığa bağlıdır. Töremen'e göre, mevcut örgüt yapılarında değişim ve gelişimin gerçekleşmesi için var olan yapıların kuralının, düzeninin kararlılığının gelişim ve dönüşüm yapılarının risklerin göz önüne alınması gerekir (Töremen, 2000).

Gözükırmızı'ya göre, yeni araştırma alanları ve temel birimler kaos ve karmaşayı içinde barındırmaktadır (Gözükırmızı, 2006).

Şimşek'e göre, eğitim yönetiminde lisans ve yüksek lisans yapan bireylerin işe işe yerleştirilmeleri, olumlu koşulların yaratılmaması, eğitim yönetiminde eğitim almış kişileri sadece eğitim yönetiminde yönelim alanı olarak bırakır, bunun için araştırmaların, üretilen bilgilerin okullara ulaşması engellenmiştir, eğitim yönetimi kısır bir döngüde kalmıştır, dolayısıyla bu olumsuz durum Türkiye'de eğitim yönetimi alanında araştırma ve çalışma yapılmasının önünde koca bir engeldir. (Şimşek, 1994).

Altun'a göre, kaos alanında ciddi çalışmalara ve araştırmalara gerek vardır. Kaos üzerine yazılan bir çok yazı literatürde teoriktir ve kaosun yaşamın içindeki durumu, bununla ilgili gözlemler yetersizdir (Altun, 2001).

Bülbül'e göre, eğitim hassas bir yapıya sahip olup geleceği kestirilemeyen bir yapıya sahiptir, dolayısıyla kaos yönetimi eğitim yönetiminde önemli bir yere sahiptir ve zorunludur (Bülbül, 2007).

Usta'ya göre, günümüz koşullarına ayak uydurabilmek için esneklik önemli bir koşuldur. Örgütlerin merkezi olmak için esnek olması gerekir, inovasyonu sağlamak için örgütlerin istikrarın ve kontrolün takip edilmesine son vermelidirler (Usta, 2006).

Azra Erhat'a göre, büyük bir olasılıkla sözcük olarak kaos Yunanca'da boş, açıklık anlamına gelen khainein fiilinden gelmiştir. Kaos sözcüğüyle ilgili dilbilimciler etimolojik kökeni ile ilgili net bir açıklama bulamamışlardır (Akt. Akalın, 2006).

Akalın kaosu kargaşa, düzensizlik olarak değil esneyen boşluk olarak yorumlamıştır (Akalın, 2006).

Amerikan yerlileri, eski yunan uygarlıkları mitolojilerinde, Babil krallığında, Çin İmparatorluğu, Mısır uygarlığında kaosa yer verilmiştir (Akt. Altun, 2001).

Kaos, doğrusal olamayan, karmaşık ilişkilerin çözülmemeyecek sistemlerin ele alındığı konuları karakterize yeni bir teoridir (Yeşilorman, 2006).

Kaosla ilgili literatürdeki ilk tartışma fen bilimlerinin sosyal bilimlerle birbirine yaklaşmasıyla olmuştur. Fen bilimlerinden ve doğa bilimlerinden sosyal bilimlerin eğitimde kullanılan teorileri almaları karışıklığa neden olmuştur (Altun, 2001).

Eğitim Sistemleri içinde sosyal bilimlerinde içinde yer aldığı Türkiye'de post-modernist paradigma tartışması, bilimsel makalelerde yer almış, kongrelerde dile getirilmiştir (Erçetin, 2001).

Pozitivizm ötesi yaklaşımlar yükselirken, gelenekçi, akılcı ve pozitivist yaklaşımlar geçerliliğini yavaş yavaş kaybetmektedir (Şimşek, 1994).

Doğal ve sosyal bilimlerin birleşmesi yolundaki çabalar Pozitivizmin ulaşmaya çalıştığı noktadır, sosyal bilimlerin matematik ile yükselmeye çalışması,

matematiksel görünme yolundaki çabalarının temelinde yoğun bir çaba, çalışma vardır.

Eğitimdeki farklı bakış açısının eğitimdeki değişikliğinden bahsederken, Şimşek (1997) ve Töremen (2000) kaosuun eğitim yönetime ilişkin bakış açılarını da dile getirmişlerdir ama Töremen kaosuun sosyal bilimlere yeni girdiğini ve bilimden çok felsefi düzeyinde tartışılacak konulardan biri olduğunu belirterek eğitimdeki kaosu farklı yorumlamıştır. .

Yeniden yapılanma bilim için söz konusudur. Kaos teorisiyle sınırlı kalmayan bu yapılanma, Kuantum Teorisi, sistem dinamikleri ve Sosyal psikoloji gibi değişim içeren teorilerdir (Cohen, 2003).

Paradigmatik dönüşüm, fen bilimlerinde görecelilik, kuantum mekaniği ve kaos kuramına doğru dönüşmektedir (Çelik, 1997).

Genel olarak bilimsel alanda kaosuun sosyal bilimlerin konusu haline geldiği düşüncesi, özel anlamda da kaos konusundaki gelişmeleri takip edebilecek teori ve yöntemlerin kendi kapsamında üretilmesi; diğer bilim dalları tarafından gelişime bu üretimin katkıda bulunabilmesidir (Yeşilorman, 2006).

Kaos teorisi, bulanık mantık, kuantum teorisi gibi yaklaşımlarla bu kez doğal bilimlerin sert matematiksel yöntemlerin yapısı bir ölçüde eski katılığından sıyrılarak sosyal bilimlere doğru bir adım atılmaktadır (Gürsakal, 2001).

2.2.5. Eğitim ve Kaos

Kurum olarak eğitim; toplumu, ekonomiyi, değerleri değiştiren etken olarak görülmektedir. Değişik alanlarda değişim önemli ölçüde eğitime bırakılmaktadır. Siyasal anlayışta yeni değerler, ekonomide yeni işleyişler, endüstride yeni çalışma biçimleri için eğitim değiştirici kurum olarak görülmektedir. Nitekim eğitimin başta gelen amacı toplumu yeniden düzenlemektir (Öznacar ve Mumtazoglu, 2017).

Eğitim alanlarında araştırma yapan bilim adamlarının geneli kaos kavramını teorik olarak ele almak isterler. Sorunlar vardır ve hiçbir zaman bunlar hemen çözülecek kadar kolay değildir. Eğitim sürekli yenilenen, girdi ve çıktıkları değişkenlik gösteren yaşayan bir düzendir. Öğrenme ve düşünme belirgin formüllerin içine yerleştirilemeyen süreçlerdir. Basit gibi görülebilen düzensiz

sistemlerde beklenenden daha fazla sayıda hareketli davranışlar görülebilir. Kaos eğitimi geliştirici yenileyici ve ilerletici bir etkidir. Bizim eğitimimiz ise günü kurtaran kendini tekrarlayan bir çıkmazın içindedir. Bununla birlikte bazen hiç umulmadık bir zamanda, akla gelmeyen yerlerde çok olmasa da sorunların belirtileri ya da belirti veren ip uçlarını görebiliriz. Eğitim yöneticileri, çalışma zamanlarında sorunları çözebilmek için sürekli bir koşturmaya halindedir ve dolayısı ile düzenden çok karışıklığı yaşamaktadırlar, kaosun içinde bunalan eğitim yöneticileri bazen umulmadık bir sürprizle karşılaşabilirler bunlara daima hazır olmaları gereklidir (Altun, 2001). Üniversitelerde akademisyenlerin yaşantıları içindeki tutum ve davranışlara, araştırmalarına ya da kendilerine yakın buldukları, Kabul ettikleri kuram ve yaklaşımlar vardır.

- Birinci sırada; Klasik kuram, informasyon kuramı, Z kuramı, toplumsal açık sistem kuramı
- İkinci sırada; Toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim, insan kaynakları yönetimi
- Üçüncü sırada; Postmodern yaklaşım ile kaos kuramı vardır.

Eğitimcilerin çalışmalarına bakıldığında bir çoğunun tek bir bakış açısına sahip olmadıkları, çalışırken farklı bakış açısıyla kuramlardan yararlanmaya çalıştıkları ancak postmodern yaklaşıma ve kaos kuramına uzak durdukları, karmaşa ile mücadelede kaçındıkları klasik alışla gelmiş yolları tercih ettikleri görülmüştür. Bunu da incelediğimizde:

Çalışma koşulları, sağlanan olanaklar, eğitim sistemindeki gel-gitler, öğrencilerin kapasiteleri ve bunları etkileyen koşulların eğitiminin paradigmasını etkilediğini farkedilmektedir. Eğitim öğretmeniyle, öğrencisiyle, koşullarla, sistemle bir bütündür. Günümüzün imkanlarına göre eğitimimiz her bireyin kendini az ya da çok geliştirme, ileriye gidebilme ihtiyacından doğmuştur bunun için çabalama gereğini duymuştur (Töremen, 2000).

Zamanın imkanlarını düşündüğümüzde eğitim yönetimimiz bireylerin bazı şeylere ilgi duyması, araştırması yaşamının içindeki inişli çıkışlı, farklı ölçekteki olaylardan doğmuştur. Doğruluk derecesi ile ilgili görüş geliştirme gereksinmesini üzerine bilim adamları bu alana ilgi duymuşlardır. Bilişim çağında gerçeği aramaya

yönelik bu durum gereksinme duyduğumuz eğitim şekli olamaz. Eğitim sistemimize Newton'un gerçeği aramaya dayalı çalışmaları sorgulanmadan kabul edilmiştir. Doğrusal olmayan, öğrenmeyi, araştırmayı gerçekleştirecek, dayatmalara dayalı modellerin hayata geçirilmesi gerekmektedir buna mecburuz (Ruellle, 1995).

Eğitim kurumlarının başarıya ulaşması, daha özgür olabilmesi için doğrusal değil karmaşık geri bildirim ağları olmalıdır (Akt. Töremen, 2000). Bilgilerin geri bildiriminde davranışlardaki karışıklık meydana çıkar ve buna neden olan olgular, sonuçları arasında direk bir ilişki var mı? Görülmemesine neden olur. Eğitimsel liderlikte bu durum önderlik, eğitime bakımından kaygı verici bir önem taşır. Eğitim kurumlarında kaosla ilgili teoriler, bu alanda yapılan çalışmalar, zor durumda olan kurumlar için yol göstericidir (Töremen, 2000).

Eğitim üzerinde kaos teorisini deneyimlemek çok kolay olamaz çünkü eğitim ortamını gözlemlemek, öğrenciyi ve sınıf ortamını okula başlama ve sonrasını için öngöründe bulunmak süreç isteyen, emek isteyen zorlu bir süreçtir. Tam anlamıyla öngöründe bulunmak imkansızdır, eğitim canlılığını devam ettiren bir olgudur. . Karmaşayı anlamamanın yolları vardır. Birinci yol, Derste geçirilen zamanı kesin ders yapıyor olarak düşünemeyiz, öğretmen çok iyi olsa, en iyi sınıf yönetme tekniğini bilse bile, en iyi ders materyalleriyle donatılmış bir sınıf dahi olsa ders sırasında aniden gelişecek sonsuz olası döngüler oluşabilir İkincisi ise öğretme ve öğrenme karmaşık bir kavramdır gözlenebilirliği zordur uzun ve yorucu süreç ister. Eğitimci bir öğrencinin nasıl ne yolla öğrenebileceğini önceden kestiremez ancak süreç geçtikçe öğrenci ve sınıf ortamı ile ilgili tanıma arttıkça nasıl hangi yöntemlerle öğrenciye faydalı olacağını keşfeder. Tabiki bu süreçte kaosun yaşanması kaçınılmazdır. Öğrencilerin sadece okulda değil okul dışında da kaos ortamlarını sıkça yaşamaları olasıdır.

Bilim dünyasında 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan, determinist bakış açısını tümünden değiştirmeyi iddia eden ve toplumdaki olaylara farklı açıdan çareler bulma olanağını sunan kaos teorisi zaman içinde eğitim sistemlerini de etkisi altına almaya başlamıştır. Bunun. nasıl gerçekleşeceği eğitimde ele alacağı meselelere geçerli bir yol bulup bulmayacağı cevap bekleyen sorudur. Fizik ve Matematikteki kaos teorisi eğitimde etkilemiştir ve bu teorilerden uyarlanmıştır (Harshbarger, 2007).

Bilim adamlarına göre kaos teorisi açıklama getirilemeyen olayları, görmezden gelinen, gelişigüzel durumların takip edildiğinde zaman içinde, dikkat edildiğinde anlamlı sonuçlar çıktığı görülmüştür. Bundan yola çıkarak öğrenci davranışları, değişik yöntemler kullanarak, başarı durumlarının izlenmesinin uzun vadede gerçekleştirebileceğinin gerektiğidir (Loree ve Stupka, 1993).

Komple bir çalışma olan öğretme ve öğrenme farklı bileşenlere sahiptir Öğrenci farklı etkiler altında kalır (Davis, Smith ve Leflore, 2008).

Okullarda kaosu araştırmak, dikkate almak eğitimdeki karışıklığı keşfetmek bu kurumlarda dönüşüm ve değişim için büyük bir fırsat oluşturacaktır. elverişli ortamlar bulduğu sınıf yöneticileri tarafından unutulmamalıdır, öğrenciler bu ortamlarda canlılıklarını devam ettirebilir, risk alabilir, hayat boyu öğrenebilme, dönmüşmek ve gelişmek için çaba sarfedebilirler (Demirtaş, 2006).

Kelebek etkisi metaforunda Lorenz, çok küçük bir değişimin zaman içinde büyüyerek büyük değişimlere sebep olabileceğini vurgulamıştır. Böyle bir durum sınıf yönetiminden sorumlu öğretmeni yakından ilgilendirir.

1995 yılında Baker yaptığı bir çalışmada okullarda kaos teorisinin etkilerini araştırmıştır buna göre kelebek etkisinin okullarda başlama etkisinin olasılık dahilinde olduğu belirlenmiştir (Akt. Altun, 2001).Bu araştırmada ulaşılan temel bulgular şunlardır:

- Komple işleyen sistemlerde doğrusal olmayan durumlar ortaya çıkar, Kelebek etkisi okul sistemlerinde, okullarda görülür.
- Yukarıdan aşağıya kelebek etkisi okul sisteminin birçok işlevinde görülür. .
- Dalgalar halinde olayların etkisi okul sistemini aşar dışarıya taşar. aşama aşama etkiler yaratır.
- Eğitim yöneticileri, olayların oluş sırasında bazı olayların etkisinde kalıp büyük sonuçlara varan kararlar alabilirler.
- Olayların çıktığı andan itibaren yönetici ile ilgili olay okul sisteminde büyük yankıya neden olur.

- Okul yönetiminde daha tecrübeli, esnek olayları rahat yönetebilen okul yöneticileri olayların dalgalanmalarından, yankılanmasından fazla etkilenmezler, kaos ortamını kolaylıkla kontrol altına alabilirler.
- Okullar, okul sistemleri kelebek etkisinin başlamaya uygun ortamlarıdır.
- Geleceği düşündüğümüzde yapılması gereken, insanlara, örgütlere kaotik bir ortamla karşılaştıklarında çözüm üretmeyi öğretmek olmalıdır.

2.2.6. Eğitimde Kaosla İlgili Yapılan Araştırmalar

Kaosun eğitim dünyasındaki yerini araştıran Loree ve Stupka (1993) başarı gösteremeyen öğrencilere farklı yaklaşılarak onları motive etmemiz ve onları dışlamamamız gerektiğini, zamanla o öğrencilerde olumlu sıçramaların olabileceğini bulmuşlardır. Yeni yöntemlerle farklı ölçme teknikleriyle, özgür öğrenme şekilleriyle öğrencilerin başarılarında tutarlı sonuçlara ulaşmak için yeni yolların denenmesi gerektiği önerilmiştir.

Kaos teorisi ile ilgili çalışmayı, Töremen (2000) çeşitli yönleriyle ele alarak; eğitim sistemleri, örgütler ve günümüz yöneticileri açısından yeni bir bakış açısı getirmeye çalışmıştır, bu araştırmada şu verilere ulaşmıştır:

- Hareketli bir sistem olan eğitim doğrusal olmayan bir sürece sahiptir, eğitimde başarıya ulaşmak için öğrenmeyi hızlandıracak farklı paradigmaları çağrıştıracak doğrusal olmayan modelleri uygulamamız gerekmektedir.

- Gelecek ile ilgili tahmin yürütemeyiz, buna göre gereken örgütlere, insanlara alışlagelmiş düzenin dışına çıkarak kaotik ortam oluşturmayı öğretmek gerekir.

- Yöneticilerle ilgili dönüşüme önem vermeli iletişim, özgür düşünme, yenileşme, değişimlere uyma, projelere uyum gösterme, projeleri yönetme, mesleki bilgileri güncelleme de uyumlu olma gibi değerler kaosu yönetebilmek için önemli bir önem taşımaktadır.

Gelecekte eğitim örgütlerinde, kendini yenileme, dönüşme çabalarına katkı mevcut yapıyı koruma yerine karmaşa, kararsızlık, kestiremezlik kaos yaratmak

olabilir. Kaos teorisi ile ilgili çalışmasında Altun (2001) özellikle kaosu eğitim üzerine kullanılmasının etkilerini farklı açılardan incelemiş, gerekçelerini şöyle açıklamıştır.

- Eğitim yönetiminde yeni bakış açıları yer almaktadır, bunlardan biri kaos teorisi. Alışlagelmiş çözüm yöntemleri artık geçerliliğini yitirmektedir bu durumda kaos önem kazanacaktır.

- Okul yöneticileri günlük işlerinde bir krizden diğerine koşmaktadırlar ve istikrardan çok kaosu yaşamaktadırlar, dolayısıyla okul yöneticileri günlük işlerinde sürprizlere hazır olmalıdırlar.

- Yöneticilerin kaos teorisi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları önemlidir, teorinin önemini kavrayamayan bir yönetici kaotik sorunlara çözüm üretmede zorlanabilir.

- Kaos teorisi, doğrusal olmayan bir süreçte sahip olmayan değişimi fraktallarla, öz-benzerlik teorileriyle yeni yorumlarla anlamayı sağlamaktadır.

- Karmaşık sosyal sistemleri açıklamak için kaos teorisini metafor olarak kullanılsın denilmektedir, Her olayda sebep-sonuç ilişkisini görülmemektedir.

- Alışlagelmiş liderlik tanımları günümüz koşullarında yetersiz kalmaktadır bu tanımın yeniden yapılması gerekmektedir. Yeni liderlik tanımında liderin kaosu, kaos yönetmeyi, yorumlamayı ve olayları incelerken bu bilgileri kullanmayı bilmesi gerekir. Geleceğin liderlerinde bu özellik önem kazanacaktır.

Yönetim kuram ve yaklaşımları araştırması yapan (Demirtaş, 2006) sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimine farklı bakış açıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmasında şu sonuçlara bulmuştur:

- Deney grubuna dahil olan öğretmenler yönetim kuram ve yaklaşımı eğitimi aldıktan sonra iki aylık gözlem sonucunda klasik kuram ve postmodern yaklaşım boyutunda anlamlı değişim göstermişlerdir. Buna göre sınıf yönetimine bakışın değişebileceği sonucuna varılmıştır. Aslında eğitim alındığında katı alışlagelmiş bakış açısının değişebileceği yorumu yapılmıştır.

Eğitim ve kaotik sistemler arasındaki benzeşimi inceleyen Bülbül ve Erçetin (2010) Bu çalışma sonucunda okul, toplum, çevre, öğrenci aile, arkadaş arasındaki ilişkilerdeki etkileşimin kaotik olduğunu bulmuştur.

Kaos teorisi ile ilgili çalışma yapan Hunter ve Benson (1997) prensiplerinin eğitimdeki rolünü, eğitimdeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda Kaos teorisi prensiplerinin eğitime uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Kaos teorisindeki karmaşa ile insan davranışlarındaki karmaşanın eşit olmadığını ileri sürmüşlerdir. .

Söylendiğinde insana ürperti veren karmaşanın gerçekten ürkütücü boyutu var mı? Bunu araştıran Erdoğan (2012), 1999 yılında Türkiye de olan ve binlerce insanı öldüren, ekonomik olarak çökmeye neden olan Gölçük depreminde ki karmaşa ile eğitimin bu felaket sonucu oluşan kaos durumu incelenmiştir. Beklenmedik olaylarda kuramsal boyutta devam eden tartışmaların uygulamadaki yansımalarına bakılmıştır.

Kaos kuramının eğitim ve yönetimdeki etkisini araştıran Ertürk (2012) Çalışmada, kuantum kuramının bir ögesi olan belirsizlik ilkesi ile ilgili savları, ortaya çıkışını eğitim, yönetim bilimleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını incelemiştir. bu araştırmanın sonucunda:

- Kaosla birlikte yönetim şekilleri ve kuralları anlamını yitirmektedir

•.Bağımsız bir çevrede yaşayan düzen ise yaratıcılığı engelleyip örgüt fonksiyonlarını zayıflatır. Bundan dolayı günümüzdeki örgütlerin doğrusallığa yönelik eğilimleri kendilerine fayda getirmediği gibi beraberindeki örgütlere de zarar verme riski vardır. Bu durum eğitim örgütlerinde daha belirgindir.

Kaos Teorisi'nin özelliklerini Batı uygarlığının ilişkileri ve determinizmi inceleyen Kaçmaz (2005) kaos teorisinin hangi şartlarda toplumsal olaylara karışma olanağı sunduğunu bulmak için çaba sarfetmiştir. Çalışmada sosyolojide faydalanılması gerektiği önerilmiştir. Kaosun batı toplumlarında önem bulduğu kadar doğu toplumlarında da yorumlandığı görülmektedir. Doğu toplumları kaosun düzenle birlikte var olduğunu yorumlarken, batı toplumları düzenin her an kaosa dönüşebileceğini öne sürmüşlerdir. Sosyolojiden de faydalanılması gerektiği, sosyolojinin imkanlarının kullanılmasının fayda sağlayacağı ancak Kaos teorisinin

olanakları, bulunan verilere bir sisteme oturtulmazsa sosyolojiye fayda getirmeyeceği vurgulanmıştır. .

Kaos Teorisi ve onun örgütsel yapılar üzerine yansımaları konusunu literatür taraması yapan Usta (2006) Çalışmada " kaos teorisinin değerlerle yönetim" yaklaşımıyla günümüz örgüt yapılarına ve genel küresel sisteme uygulanabilir mi? sorusuna cevap aramıştır. Yaşadığımız küresel sistemin kaotik durumundan, kaos teorisinin sınırlarını, kaosun esnekliği, örgütlerin merkezi olmadığı yenilenmenin olabilmesi için örgütlerin kontrollü olamamaları ve kaos teorisinin sınırlarından ve yaşayan düzenin izlenmesine gerek olmadığı önermiştir.

"Belirsiz ve kaotik durumların" ortaya çıkmasına neden olan toplumsal değişim - dönüşümleri anlamaya yönelik Çamlıbel (2003) tarafından yapılan araştırmada 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 Kocaeli ve Düzce depremleri ile ortaya çıkan kaos ve ardından yaşanan yardım süreci, organizasyon süreci araştırılmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 depremlerinden sonradan oluşan kaos ortamı ve sinerjik toplumun kendi kendine organize olması süreci bu süreçteki planlama araştırılmıştır. Bunun sonucunda yeni bir yaklaşım sinerjik planlama, sinerjik yönetim kavramları geliştirilmeye çalışılmıştır.

Uluslararası ilişkiler teorisine kaos teorisinin uzaktan görünüşünde modern düşünce yaklaşımı çerçevesinde milletlerarası sistemin kaos teorisini ve vakitsel işleyişini örnek alarak yorumlayan Andıç (2008), çalışma sürecinde modern düşünce bakışıyla ele aldığı bilgilerin önemi ve milletlerarası ilişkiler bakımından kaosla ilgili kaotikleştirici çalışmaların olduğu, sıra dışı, kabul görmeyen farklı eleştirilerin kabulü istenmektedir. Bundan dolayı kaosun sistemle olan ilişkisi nedenler, sonuçlar modernist teori açısından önemlidir. .

Çelişkiler ve kaos kavramlarına yönelik çalışma yapan Yılmaz (2008) düşünsel gayretin mahsülü olarak meydana çıkan yaşadığımız dünya'nın düzeni, bilinmezliklerini bulmaya çalışmak ve içinde bulunduğumuz zamanın uyumlu olmayan kavramların yarattığı rahatsızlıkları gidermeye yönelik çalışmaları çözümlemiştir. Araştırmanın sonucunda çelişkilerin kaosun oluşmasında etken olduğu tanımlanırken bunun altında yatan evrensel sistem içinde olan ve yaşamın devamını sağlayan işleyişin çaresini bulma yolları aranmıştır.

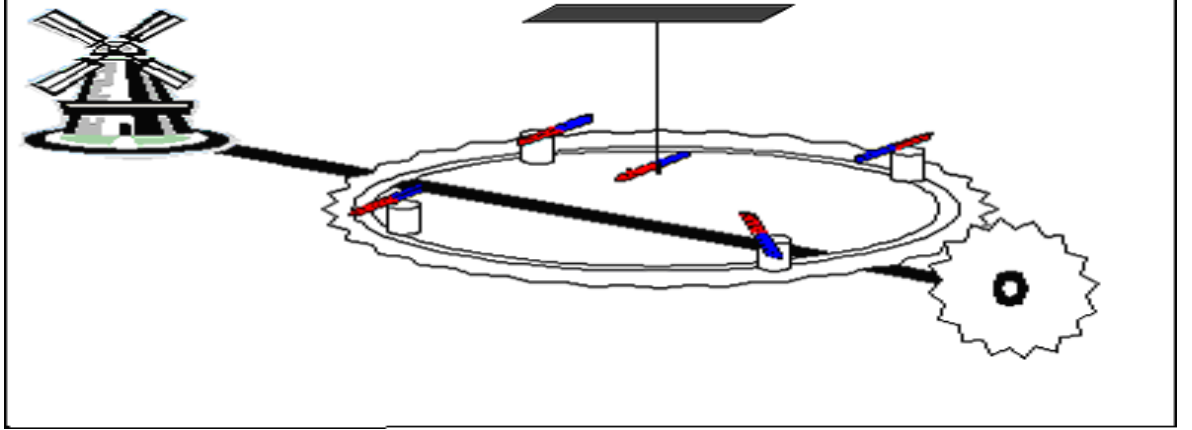
2.2.7. Kaosla İlgili Termonoloji

Fraktallar, kaynakçada düzenleme olarak olarak yerini almıştır. Farklı, çeşitli biçimlerinden birisi de eğitimin çevresindeki farklılıklara uymasının sağlanmasıdır. Fraktallar kendini tekrar eden biçimde şekiller vermektedir. Teorinin eksenin eğitim üzerinde uygulanabilirliği fiziksel sistemlerdeki temele ulaşmasıdır. Kaos teorini anlamının gerçek yolu geleneksel sorulara cevap bulma ve eğitimin kontrolünün sağlanmasıdır. Bu duruma göre eğitimde ciddi kontrol edilebilir sistemin olması gerekmektedir. 20. yy başlarında güçlenen deterministik ve mekanik görüş üzerinde şüpheli durumlar olmaya başlayınca, ortaya çıkan yeni teoriler ve bilgi birikimi yerine, kaos teorisine yerini bırakmıştır.

Kaynakçalarda, Fraktallar şekillendirme düzenlemesi olarak yerlerini almıştır, . Fraktalların çok çeşitli türlerinden birtanesi de çevre koşullarına göre eğitimin uyum sağlamasını gerçekleştiren türüdür. Kendini eğitme genel olarak kaos teorisinin üzerinde düşünülen en önemli noktasıdır. Yeniliğe açık, iyi eğitim almış uygulayıcı ya da yönetici kişilere göre fraktallar çözülememiş ya da kelebek etkisinde kalan toplum psikolojisinden uzaklara itilmiş olgular olarak görülmektedir. Okullar başarılı olmak için, eğitim kurumlarının tekdüze olmadığını, iç içe geçmiş bağlantıları olduğu ve aynı durumda olduğu geri bildirim döngülerinin karmaşık olduğu gerçeğini kabullenmek zorundadırlar. . Bununla beraber günümüzün mahafazakar yaklaşımına rağmen, okulların mantıklı yönetilmesi gerekmektedir. Eğitimde uzmanlaşmak için gelecekteki çalışmaların başarı durumlarını öngörmek için yeniden değerlendirmeler yapılmalıdır. Kaos teorisinin etkisi diğer disiplinlerde eğitimden daha büyük olabilir.

Önemli olan konu ettiğimiz disiplinlerin eksik değerlendirilmiş olmamasıdır ilginç olanı kaos teorisiyle ilgilenenlerin yaptıkları araştırmalarda gelişigüzel sistemlerde tahmin edilemeyen sonuçların ortaya çıktığının görülmesidir, bu durumda diğer disiplinler araştırılmayı, keşfedilmeyi beklemektedir. Modern bilimi kullanan araştırmacılar için metodolojik araştırmalar uygun olabilir. Kaos araştırmalarında fraktalların önemli bir yeri vardır. Bunları sırasıyla şunlardır.

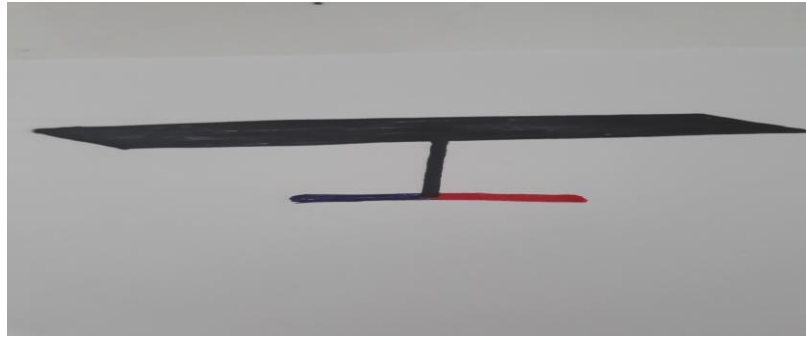
Öngörülmezlik



Kaynak: matematikblogu.wordpress.com

Yukarıdaki şekli incelediğimizde karmaşık bir sistem görülmektedir, doğrusal olmayan, öngörülemez düzenekteki durumun farklı olduğu görülmektedir. Düzenekte mıknatıs ortadadır, etrafında çember ile hareket eden bir kaç tane hareket kabiliyeti olan mıknatısın var olduğunu düşünürsek, çember üzerindeki mıknatısların hem kendi eksenini hem de rüzgarın etkisiyle çember ile dönebilen mıknatıslar olduğunu görürüz. Ortadaki mıknatısa farklı bir şekilde ortadaki mıknatısa dönme ya da itme gibi bir hareket kazandırdığımızda mıknatısın nasıl bir hareket sergileyeceğini öngöremeyiz, çünkü çevresindeki mıknatıslardan ve rüzgardan etkilenecektir. Nasıl? ne zaman? ne kadar? etki olacağını bilebilmek tahmin edebilmek için birbiri ile ilişkili farklı olasılıklarla sonsuz değişkenin hesaplanması gerekmektedir. Bunun için doğrusal olmayan bu eylemde ortadaki mıknatısın tepkisini tahmin etmek mümkün olmamaktadır.

Öngörülebilirlik

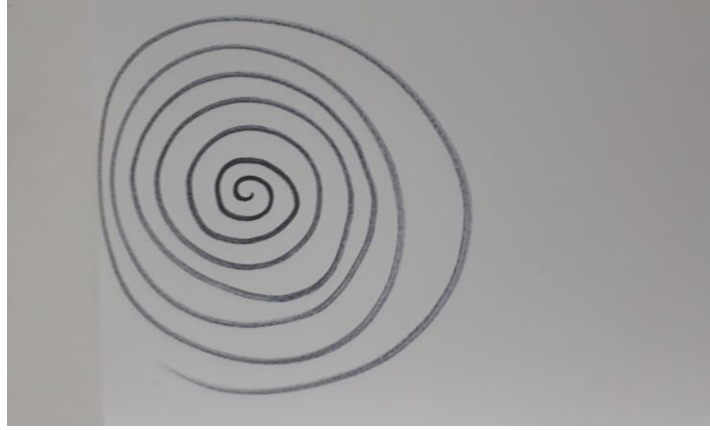


Kişinin, olağan durumlarda tecrübe ve bilgisine göre neler olabileceğini tahminlerde bulunabilmesi öngörülebilirliğin sınırlı olduğunu gösterir. Başlangıç koşullarına hassasiyet konusu öngörülebilirliğin sınırları ile doğrudan bağlantılıdır. Buna göre Kaos Teorisi, sistemler üzerinde kısa vadeli tahminlerle yürütülmektedir (Kaçmaz, 2005). Eğitim ortamlarındaki yöneticilerin etraflarında olup biteni görmezlikten gelmemeleri, dikkatle olayları, çalışmalarını takip etmeleri, ileride olabilecek problemlerin engellenmesine yardımcı olabilir (Altun, 2001). Eğitimle ilgilenen sorumluların öğrencileri önemsemeleri, onları iyi tanımaları olası sorunlara karşı hazırlıklı olup, dikkatli davranması gerekmektedir. Yukarıdaki şekilde (şekil. 1) görülen ortada asılı bir çubuk mıknatıs düşündüğümüzde, bu mıknatısa itme ve dönme gibi hareket kazandırdığımızda, mıknatısta gitgide yavaşlayarak azalan hareketlerle Dünya'nın manyetik kutupları (kuzey-güney) gösterecek biçimde durur, geçmişteki verileri düşünerek mıknatısın çubuğunun nasıl duracağını tahmin etmek mümkün olabilir.

Türbülans

Kaos teorisinde belirli şekildeki karışık süreçleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır, bu teoride önemli bir yere sahiptir. İçinde yaşadığımız çevrede alışlagelmiş bir düzen vardır ama zaman içinde değişen koşullarla toplumsal yapılarda bir bozulma, farklılaşmalar oluşabilir. Bu kuralsızlığın, bu değişimin adı sosyolojide anomi olarak geçer. Kurumlar ve kültürler arasındaki yapıyı oluşturan işlevsel bağlantının kurulamamasına sosyolojide anomi denir. Anomik yapının özelliklerini gösteren topluluklarda türbülansa benzeyen etkilerin oluşması bizi şaşırtmamalıdır (Yeşilorman, 2006) Türbülansı görmemiz yetmez anlamamız da gerekir, türbülansı anlamak çoğu zaman zordur. Henri Poincare üniversitede girdaplar, anafor konusunda ders vermesine rağmen türbülansı teorileştirme ile ilgili çalışmalar yapmamıştır. Karmaşık, düzensiz, hiçbir kurala uymayan hareketin tanımını olan türbülansın günümüzde de net karşılığı hala bulunamamıştır. Meteorolog olan Edward Lorenz hassas bağımlılığı meteoroloji çalışmalarında canlandırmaya çalışmıştır.

Kelebek Etkisi.



Kelebek etkisi Lorenz in kaos teorisinin bir çıkarımıdır. Edward Norton Lorenz, kaos teorisinde kullandığı ifadede: “Amazon ormanlarında kanat çırpın kelebeğin Amerika da kasırgaya dönüşebileceğini” söylemiştir.

Birçok kaynaktaki tanımıyla dünyanın herhangi bir yerinde bir kelebeğin kanat çırpmasıyla atmosferin etkisiyle olayların seyrinin değişebileceği görüşü ‘kelebek etkisi’ kavramını yaşamımıza sokmuştur. Lorenz bilgisayarında hava tahmini yapmaya çalışırken virgülden sonra yazdığı üç haneyi yuvarlaması sonucunda sonraki işlemlerde bilgisayar sayıları belleğinde tutup rakamları tam haliyle kullanması farklı sonuçlar oluşmasına neden olmuştur, ihmal edilen ve önemsenmeyen bu küçük ayrıntı çok farklı sonuçların çıkmasına neden olur, bunu farkedenden Lorenz önemsenmeyen küçük farkların etkisini sonucunda beklenmeyen tahmin edilemeyen sonuçların çıktığını gözlemlemiştir. Kelebek etkisi kavramıyla ilgili araştırmalara baktığımızda kelebeğin kanat çırpışıyla havanın değişebileceği ve kelebeğin vücut ısısında etkisiyle ortamda değişim olabileceği fikrinden yola çıkarak, olayların gelişiminin sonucunun küçük başlangıçlara bağlı olabileceği başlangıç verilerindeki küçük değişikliklerin büyük ve tahmin edilemez sonuçlar çıkarabileceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Örgütte karışık ortamın ne şekilde yönetileceğini, nasıl değiştirileceğini anlamaya çalışmak kaosu iyi şekilde yönetebilmek için farklı seçenekleri bulacaktır (Farazmand, 2003).

Kaos kuramına verilmiş en net modelleme kelebek etkisidir (Gunter, 1995).

Bireyde etki yaratılabileceğini bu yüzden okullarda bireylerdeki yeteneklerden yararlanmamız gerektiğini kelebek etkisiyle farketmekteyiz (Akt. Çobanoğlu, 2008).

Aslında kelebek etkisi sadece başlangıçtaki o minik hareketteki hassas bağımlılığı değil bütünüğün içindeki ilişkilerdeki bağılılığında önemi vardır.



Kendini Yenileme, Otobiyez Kavramı

Kendini yenileme, örgütlenme anlamına gelen yunanca kökenli bir sözcüktür. Kendi kendini öğeleriyle üreten sistemlerdir otobiyez sistemler (Çobanoğlu, 2008).

Karışık bir system olan eğitim sistemleri zaman içinde koşulların oluşmasıyla ortama göre kendi kendini düzenleme sürecine girerler. Karmaşık sistemlerde, sistemin alt sistemleri, sistemin organları arasındaki bağlantıları sağlayarak yeni organlar oluşturarak yeni bir düzene geçmesidir kendini yenileme (Çamlıbel, 2003).

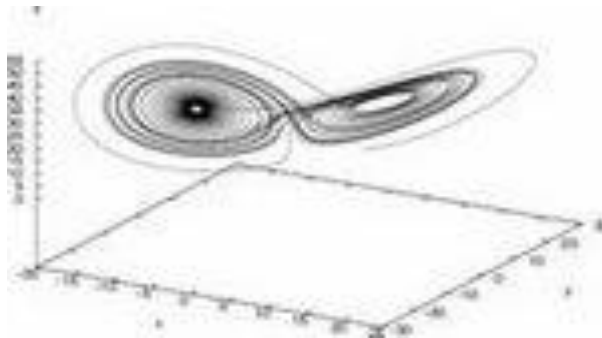
Garip Çekiciler

Önemli kaos teorisyenlerinden Ruelle ve Takens göre, asla kesişmeden sonsuza uzanan eğriler sınırlı ortamda oluşmaktadır, bunun için türbülansın oluşumunu “garip çekici” kavramıyla açıklamışlardır ve türbülansa alternatif bir teoriyi ‘garip çekiciler’olarak adlandırarak bu teoriyi geliştirdiler. Bu teoriye göre modern bilimin

en güçlü buluşu olan faz uzayında garip çekiciler kendilerine yaşam alanı bulmuşlardır. Burada sayılar resimlere dönüşmektedir, daha önceden fizikçiler tarafından yapılan çalışmalarda çekicilerin sabit noktalar ve limit devreler denilen iki basit çeşidi üzerinde çalışmışlardır. Bunlar düzenli bir hale erişince kendini tekrarlarlayan davranışlara dönüşmüşlerdir. Diğer bir değişle kelebek etkisiyle birlikte gelişen rastgele beliren karışık kavramlarda tüm olası durumlarında sistemin genel hareketlerinin grafiğe dökülen 'çizimlere' garip çekici' denilmektedir.

Lorenz Çekicisi

Aşağıdaki resimde hava değişiminin hesaplandığı bir Lorenz çekicisine baktığımızda binlerce parametreye bağlı bir durumun hava durumu gibi zaman içinde sistemin belli sınırlara bağlı hareket ederek, sınırların dışına çıkamadığını görmekteyiz. Lorenz çekicisine baktığımızda şeklin kanatlarını açmış kelebeğe benzediği görülür.



Kaos teorisine göre dengesinin dışına çıkan sistem 'güçlü çekiciler'le bir yöne çekilir (Töremen, 2000).

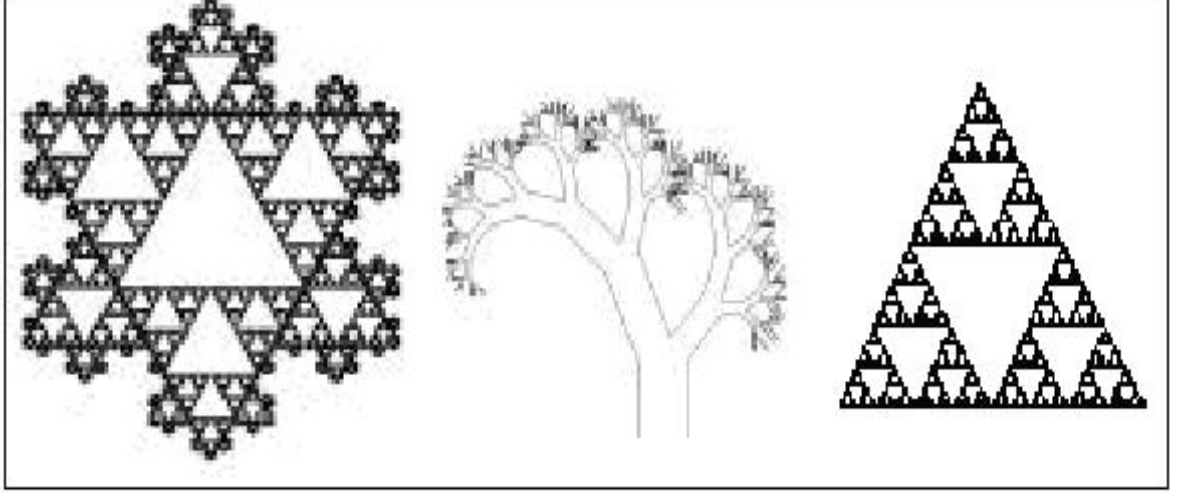
Ölçülemeyecek şekilde olan minik değişimlerin ön görülemeyecek şekilde orantısız olabileceği ve itici çekici kuvvetlerin zaman içinde beklenmedik durumlar olabilir diye görüş bildiren bilim adamları denge durumlarının hayati önemini olduğunu vurgulamak istemişlerdir. Bir nal, bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu bir savaşı, bir savaş bir vatani kurtarır şiirini hatırladığımızda küçük bir nal çivisinin eksik oluşunun bir savaşın kaybedilmesine ve bir ulusun kaderinin değişmesine sebep olacağı düşünüldüğünde denge durumunun çok önemli olduğu görülmektedir. Çekicilerin hareketine göre bir diğerini önemsiz hale getirir, buna

örnek verecek olursak, kalabalıkta bozuk parası yere düşen çocuk kendini paranın sesine odakladığında diğer sesler duyulmayacak düzeye iner paranın sesini duyar, ama kalabalığın sesine kendini kaptırırsa o sesleri duyar, paranın sesini duymaz, duymadığı için parayı aramaktan vazgeçer. Böyle durumlarda ‘çatallaşma noktaları’ çıkar. Sistem içinde farklı enerji, farklı sistemle kestirilemeyen sıçramalar yaparak kendi kendini düzenleyebilir (Çobanoğlu, 2008) Çekicilerden biri üstün duruma geçtiğinde çekicilerin enerjileri yeni şekillenmeye geçer (Çobanoğlu, 2008). Fraktal bir şekle sahip olma bu çekicilerin ortak yanıdır (Tamjit, 2007).

Doğrusal Olmama

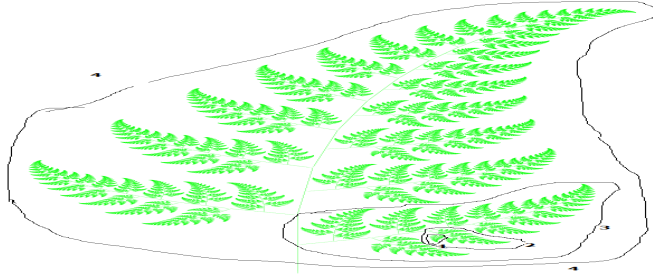
Kaotik hareketi, doğrusal olmayan hareket olarak düşünebileceğimiz gibi, her doğrusal olmayan davranışta kaotik olamaz. Mekanik ve akışkan sistemlerde doğrusal olmayan koşulların sık görülmesi olağandır. Örneğin: Bir topa ivme kazandırmak için sürtünme kuvvetine ihtiyaç vardır, bunun için gerek duyulan enerji miktarı basit bir denklemle ifade edilebilir ama sürtünme işin içine girdiğinde bu ilişki karışık hale gelir. Topun kazanmış bulunduğu hızına bağlı olarak enerji miktarı değişir. Bu alanda Moser’in, Birkhoff, Kolmogorof, yardımıyla Poincare'nin geliştirilen geometrik metodları vardır. Bu alanda özellikle, Van der Pol, Andronov, Littlewood, Cartwright, Levinson ve Smale bu alanda teorik açılımlar için çalışmalar yapmışlardır. Eğitim kurumlarında bir eğitim kurumunun başarılı olabilmesi için kurumun karmaşık, doğrusal olmayan geri-iletim halkalarıyla karışık durumlardan oluştuğu bilinmelidir (Çobanoğlu, 2008). Eğitim kurumlarında karşı karşıya geldikleri problemlere doğru çözümler bulmak, başka problemler yaratabilir. Probleme farklı yönden yaklaşılmalı diğer alternatifleri de düşünürken birden fazla değişkenle çözüm aramak, çözüme giden yolda bize farklı yollar sunar (Çobanoğlu, 2008). Okullardaki başarısızlıkları incelediğimizde, sorunlara çözüm ararken sadece öğrenciyi ele alamayız, çevrenin durumu, okulun donanımı, iklimi, kültürü, ailenin durumu, kültürü, yaşadığı koşullar gibi birçok değişken incelenmeli sorun değişkenlere göre incelenmelidir, bu tür inceleme çocuğun başarıma durumu, ailenin durumu ve okul için farklı olabilecek olumlu fırsatlar yaratabilir.

Fraktal ve Öz-Benzerlik



Kaynak:Matematiktutkusu.com

Fraktal sözlük anlamıyla kendine benzeyen demektir, Bu benzerlikte aynı zamanda her düzeyde simetriği de görebiliyoruz. Şekilleri incelediğimizde desen içinde desen, şekil içinde yine kendine benzeyen şekiller görürüz. Kaotik davranışlar ile düzenli davranışlar arasındaki karmaşık sınırlar içindeki ilişki fractal şekillere benzemektedir.



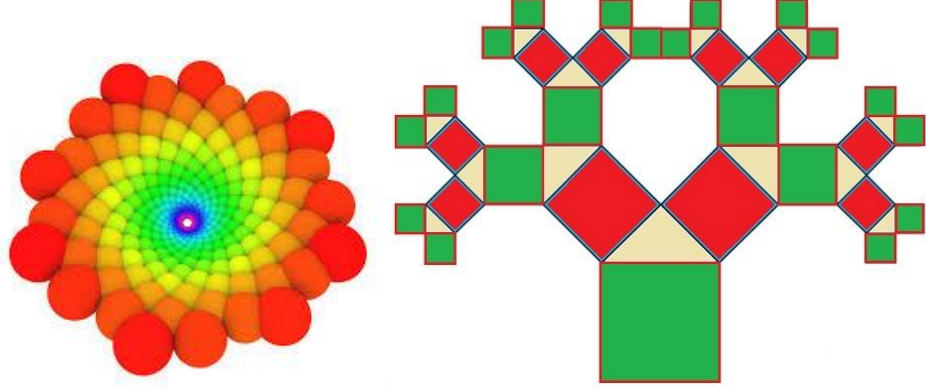
Kaynak:matematiktutkusu.com

Fraktal şekiller matematiği etkilemiştir, bu bütüncül bakış fraktal geometriyi ortaya çıkarmıştır. Kaotik sistem basit sistemden dönüşerek kendi kendini çoğaltan sisteme dönüşebilir (Gündüz, 2002:30). Bu sisteme nasıl dönüştüğüne örnek verirse doğada ot ile çayır ile beslenen hayvanları gösterebiliriz. Koyunları, inekleri, tavşanları büyüten, sayılarını, ağırlıklarını artıran nedir sorusuna matematikçilerden cevap gelmektedir, maddenin beslendiği kaynak çayırdır, ottur, bir dizi biyokimyasal

tepkime sonucu çayırı, otları yiyen koyuna, ineğe, tavşana dönüşmektedir, onları büyütmekte, yaşatmakta çoğaltmaktadır. Bu tepkime ifadesini şöyle yazabiliriz.

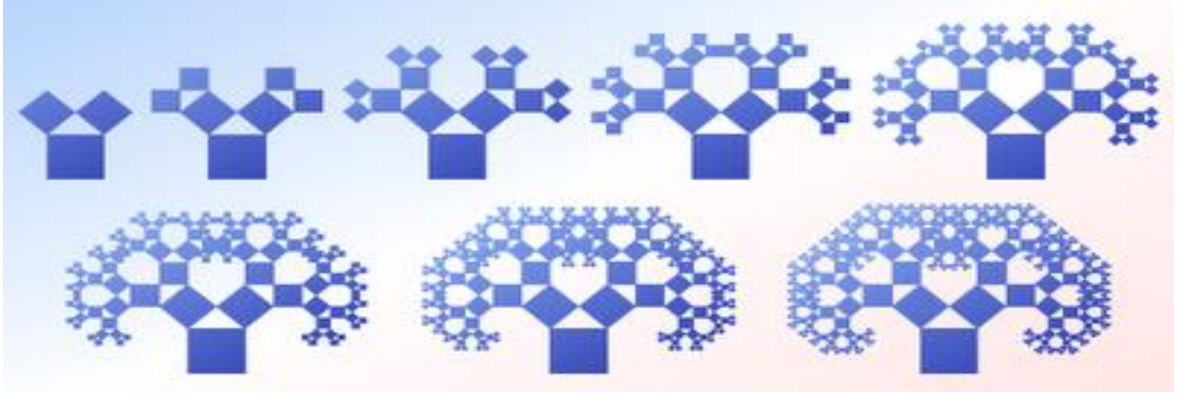
$$\text{Ot} + \text{inek} \rightarrow \text{inek} + \text{inek}$$

Görüldüğü gibi sistem kendini basit durumdan karmaşık duruma geçirmiştir. .



Kaynak:Matematik.tutkusu.com

Karakteristik özelliğini açıklayan kaosu bu fraktal yapılar, kendi içinde bölünen gittikçe birbirinden ayrılan yapılardır (Kaneko ve Tsuda, 2001:4). Bunu Taylorizm de de görüyoruz., üretim atölyelerinde işçileri gözlemleyen Taylor işçilerin gün boyu aynı davranışı tekrar ettiğinden yola çıkarak ‘çok çalışan işçi ne kadar ürün üretirse o kadar para kazanır’ düşüncesi ile sınırlamıştır. Klasik bir bakış açısı, klasik bir yönetim kuramıyla farklılaşmaya yer vermemiştir. Bu doğrusal bakışın eksik olduğu daha sonradan geliştirilen modern kuramlar, neo-klasik kuramlar tarafından ispat edilmiştir. insanların davranışlarını bulundukları ortamdaki farklı değişkenler etkiler fiziki ortam bireyin morali, sağlığı, çevresel faktörler, idealler, iklim gibi etkenler bireyde farklılaşmalar yapar bu durumda da doğruyu tahmin edebiliriz. Değişken sayısı çoğaldıkça öngörülebilirlik azalır. Tüz’e göre (2004:137) fraktallaşmalar başlayınca kişilerde farklı davranışsal özelliklere bölünmeler başlar.



Kaynak:matematiktutkusu.com

Dönüt

Sistemin daha iyiye gitmesine kendini yenilemesine olanak tanır. Bilim adamlarına göre dönüt işleyişini doğrusal olan ve olmayan sistemler bakımından ele almışlardır. Gunter'e göre (1995:14) dönütler kaotik sistemlerde karışıktır, sonuçlar ve sebepler arasındaki bağlantı direk bulunamayabilir onun için yöneticilerin, kapalı sınırlar içindeki düzensizlik, parçalanma, denge gibi üç ayrı seçeneği vardır. Yönetimde dönütün önemi büyüktür. İyi yönetilen kurumlar parçalanma ile dengenin arasında olan ve dengeyi sağlayabilen yapılardır. Dünya'nın içinde bulunduğu kaotik duruma baktığımızda geleceği tahmin edebilmek pek mümkün olmamaktadır, bu dalgalanmalarda kurumlar işi şansa bırakamaz dolayısıyla dalgalanmalarla birlikte ortaya çıkan kaos ve benzeri durumda farklı bakış açılarıyla ortaya yeni olgular çıkacaktır, bu durumda kurumlar kendi bakış açısıyla olayları yorumlayacaklardır. Yeni normların oluşmasıyla eksiklikler giderildiğinde yeni olanaklar tanınıp nesne ve olgulara yönlendirme yapıldığında karışıklık düzelerek eskisinden daha güzel bir düzen ortaya çıkacaktır. Özellikle eğitimde sürekli düzeni devam ettirmek amaç olmamalıdır. Böyle bir amaç yaratıcılığı, dönüşümü engellediği için kaos kaçınılmaz olur.

Tekrarlar

Kaos teorisinin eğitimdeki en önemli yansıması'tekrar'dır. Fraktal örneklerde görüldüğü gibi tekrarlar kaotik sonuçların olmasına neden olabilirler. Hayat tekrarı, döngüyü sever. Ama bu döngüde tekrar eden hatalar, hayatın o

yönünde eksik kaldığımız için yaşantımızda kaos yaşarız. Eğitim yönetiminde öğrenmede tekrarlar ne kadar anlamlı ve önemliyse, disiplin sorunu olan öğrencinin çeşitli nedenlerle dersleri izleyememesi sonucu başarısız olmasında beklenen sonuçtur. Bu sorun devam ettiğinde, eğitimde olumsuz çık etkisi ile öğrencinin başarısızlığı devam edecektir. Tam tersi durumda derslerini çok iyi izleyen, katılan öğrencinin başarısı da katlanarak çoğalacaktır. Çık etkisini burada da görebiliriz.

2.2.8. Kaos teorisinin analizi

Günümüzde kaos teorisi alternatif bir bilimsel yaklaşım olarak kabul edilmekte ve bu yaklaşım temelinde yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır, iş dünyasında, eğitim, dünyasında bu teori gittikçe önem kazanmaktadır.

Kaos teorisiyle ilgili yapılan araştırmalarda, uygulamalara destek veren bilim adamları olduğu gibi karşı gelenlerde vardı. Kaos teorisiyle ilgili:

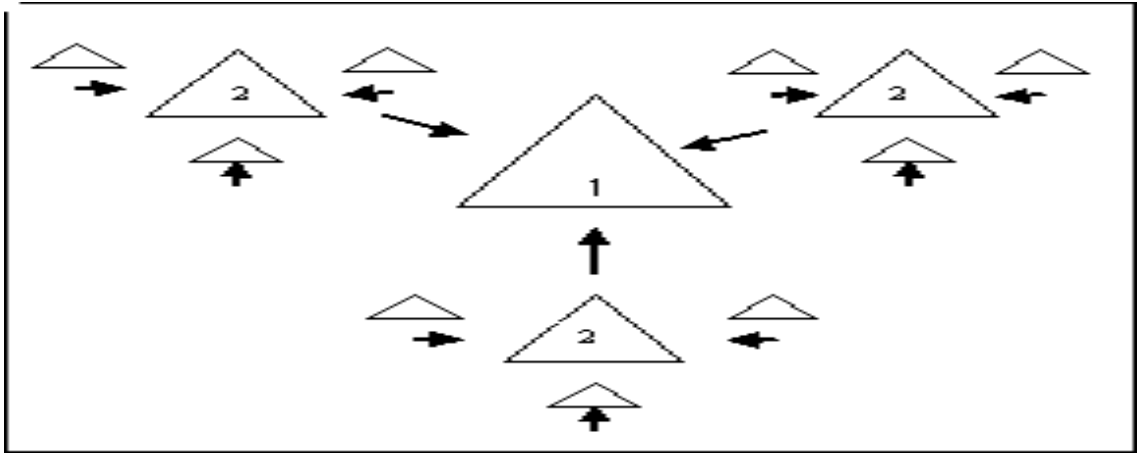
- Kaos teorisini kim öneriyor? (Tarihsel soru)
 - Bu teorileri hangi gruplar destekliyor? (sosyolojik)
 - Kaos teorisi görüşünü destekleyenler çalışmalarında gücü nereden alıyorlar? (politik soru)
 - Okul reformuna bu teorinin nasıl bir getirisi olabilir? (Felsefi soru)
- (Maxcy s. 33, 1995)

Ohio üniversitesinde akademisyen (Dr. Glascock, 1997) kaos teorisini komik olarak niteleyip sorarken. Dr. Fazzara kaos teorisini hastalık gibi görmüş ve diğer sosyal bilimlere bulaştığını öne sürmüştür. Ona göre eğitim yönetimini sosyal bilim olarak değil beşeri bilim olarak Kabul edilmesi gerektiğini söylemiştir. Kaos kuramı üzerinde çalışan bilim adamları, sistemlerin doğrusal, düz, ilerleyen denge durumununun olmadığını belirtmektedirler.

Maxel kaos teorisinin çok büyük söylemlere sahip olduğu içinde yeniden yapılanma ve kritiklere direnç gösterebileceğini vurgulamaktadır, aslında kaos teorisini ideolojik ve politik olarak algılamaktadır ve kaos teorisini incelerken buna dikkat etmemiz gerektiğini gerçek sorunlarla uğraşırken evrensel teorilere yaklaşımımızda tedbirimizi almamızı hatırlatır. Kaos teorisi, yaşayan sistemlere

getirdiği anlayış ve yaklaşımlarla, yeni bir paradigmanın doğuşu olarak bilimdeki yerini almıştır.

Kaos teorisinin temeli olan 'herşeyin herşeyle ilişkisi olabileceği' ve 'önemsemediğimiz küçük değişimlerin, büyük değişimlere sebep olacağı' varsayımları çok iddialı olmakla birlikte aslında günümüzdeki gelişme düzeyine bakarak kısa sürede büyük, etkili verim alınabilecek potansiyeli açığa çıkarmaktadır. Bu durum çoğu zaman paradigma kırılmasına neden olmaktadır. Yeni teorilerde, klasik bilimdeki görüşlere göre hata payının daha az olabileceği düşünülmektedir. Klasik bilimlerde sistemler doğrusal, basit Kabul edilirken, yeni bilimde karmaşık doğrusal olmayan bir pencereden sistemleri inceler. Sistemlerin daha önceden dengeye yakın durum, denge durumu ve kaos durumu diye iki farklı durumdan geçiyordu (Künar, 2006). Kaos ile düzen arasındaki geçişteki incelik, zarafet ince bir köprüde geçer gibi dikkat isteyen bir yürüyüştür, fraktal yapılarda bu güzel görüntüye raslanır (Cramer, 1998:236-237). Bir yerde kaos var ise fraktallar boyut kazanır(Erçetin, 2001:62).



Kaynak:matematiktutkusu.com

Yukarıda bu geçişler gösterilmektedir. 2 nolu üçgenlerin ortaya çıkışıyla 1 nolu üçgen denge konumundayken sistem dengeden sapma gösterir, sistemden gelen çıkar. Şekile baktığımızda en küçük üçgenlerin 2 nolu üçgenin kenar ortalarına yaklaştığını ortaya çıkan yeni sistemin dengeden biraz daha uzaklaştığını görürüz. Küçük üçgenlerde çoğalma devam ederken ortaya fraktal yapılar çıkar. Bu da sistemi hızlı bir şekilde karmaşıklığa götürmektedir. Örnekleri verilen bu bilimsel açıklamalardan teorisinin dolaylı ya da dolaysız kavramlarla ilişkili olduğu evrenin

tamamen düzensiz olmadığını düzensizlikte bile kurallar olduğu sanat ile matematiğin estetik bileşimi olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.9. Düşünce Sistemindeki Kaos Teorisi

Düşünce sisteminde bir yapının şekillenmesi, değişmesi için düzen ne kadar gerekiyse düzensizlikte o kadar gereklidir. Bu diyalektik ilişki değişme sürecine bir özellik bir kimlik kazandırmaktadır. Dolayısı ile yapıdaki değişim kaçınılmazdır. Her düzende bozulma eğilimi vardır sonuç itibarıyla yeni düzenlerin oluşması için eski düzenlerin bozulması gerekmektedir. Fen bilimlerinde ortaya çıkan teoriler hayatın her alanında uygulanırken sosyal bilimlerde de kendisine yer bulmaktadır. Newton kaos teoremini fizik çalışmaları yaparken ortaya çıkarmıştı. Newton çalışmalarında dengesi olan fizik dünya fikrini öne sürmüştür, bu görüşe göre hız, kütle, yörünge, kuvvet gibi kavramların olduğunu ölçülebilir net kavramlar olduğunu Kabul etmiştir.

Fen bilimlerinde net, ölçülebilir sonuçlar çıkarken, sosyal bilimlerde kavramların ölçülmesi net sonuçların ortaya çıkması hiçte kolay olmamaktadır, zaman alan ve çok güç koşullarda gerçekleşen bir çalışmadır. Çoğu zaman sonucada ulaşılamamaktadır. Çünkü sosyal yaşamda toplum ve insan hareketli değişim içinde olan olayların içinde olduğu için dengede kalıp teori oluşturmak ve karşılığı olan kavramlara dönüştürmek hiçte kolay olmamaktadır. Sosyal bilimlere farklı bir bakış açısı getiren kaos teorisinin dünya'ya farklı bakışı, dünya'yı kavrayışı ve etki alanının geniş olması kavramlarıyla bilim dünyasında yerini almıştır. Kaos teorisi, bazıları için Newton fiziğini dönüm noktası olarak kabul ederken diğer yandan da kaos teorisinin eski fizik yasalarına bir ivme kazandırdığını, birçok yönden değiştirdiğini de düşünmüşlerdir. Klasik Determinizm de fizik sistemini kuran Newtonun olaylarla ilişkilerin tahmin edilebilir sebep-sonuç ilişkileriyle geçmişin geleceği bilinmesi hedeflenmiştir. Determinizm, sözlükteki anlamıyla belirlenimlilik, belirlenircilik, gerekircilik demektir. Evrendeki bilimsel disiplini, olayları bilimsel discipline giren olay ve nesnelerin bilimsel disiplin alanine giren yasa ve güçlerin etkisiyle oluşan öğretilerdir. Her olayda manevi, maddi bazı nedenlerin mecburi sonucu olduğunu bildiren felsefik bir görüştür. Bu görüşe göre varolan fizik, maddeler dünyasında'düzenlilik' kavramının anlaşılır olmasıdır. Ortaya konulan kaos verileri fiziki dünyadan yaşadığımız ortama, canlılar dünyasına ve insanın yaşadığı Alana kadar her yerde karmaşa olduğunu belirtmektedir. Bütün sonuçlarıyla Newton teorisi,

Kaos teorisinin isteklerinden biri olan kapsadığı alan nedeniyle tüm sonuçlarıyla incelenmelidir (Ural, 2005:357).

Kaos görüşünün ortaya çıkmasıyla determinist düşünce sisteminin yerine temelde dünyada karışıklık ve düzensizlik vardır düşüncesi almıştır. Kaosun bilim dünyasında yerini almasıyla tüm kurallar, inanışlar değişmeye başlamıştır. Duyarlı başlangıç imkanlarına göre ortaya çıkan tahmin edilemez, karışıklı, kendi kendine düzene girmek zaman içinde ilerlemek kaosun olmazsa olmaz özelliğidir. Bu özellikler ise tüm evreni kapsamaktadır. Diğer bir anlatımla fizik dünya önceden olduğu gibi düzenlilik olarak değil, karışıklık, kaos olarak düşünülmüştür. Newton ile kabul edilen fizik dünya kavramı dünyanın arınmış, basit halini verirken, düzenli gibi görülen fizik dünya'daki düzensizliği göstermektedir. Düzenlilik aslında özel bir durum değildir, aksine düzenlilik diye bildiğimiz aslında düzen içinde düzensizliktir (Ural, 2005:359). Başlangıç koşulları tam olarak bilinmemesi nedeniyle yazı-tura atarken sonucu bilinemez diyen bilim adamları., bu olayın sonucunu bilmemeyi kaotik özelliğini Kabul etmenin temel koşulunun tam olarak bilinmemesidir diye yorumlamaktadırlar. Fraktal geometri ile her alanda bilgi sahibi olmak mümkündür. Dünyanın herhangi bir yerinin uzunluğu, ormanların durumları, yaprağın oluşumu, ses dalgaları, kanın dolaşımı, gezegenlerin hareketleri, havanın durumları, toplumsal, ekonomik olaylara kadar her alanda fraktal geometri kullanılması kaotik evren anlayışının kabul edildiğinin bir göstergesidir. Newton sistemiyle bakıldığında fizik dünyaki olaylar değişen bir yapıda değildir. Bir saatin sarkacını, dünyanın yörüngesindeki hareketleri lineer olarak Kabul edemeyiz, bu hareketlerle yeterince ilgilenememek basitleştirmedi, oysa ki kaos hareketin olduğu yerlerdedir, kaotik sistemin ürünü harekettir (Ural, 2005:359). Dr. Ruelle'in öngörüsüne göre fizik dünyada olanları anlayabilecek bir yol bulunsaydı sonraki olacakları tahmin edemezdik, buna gerek duymazdık. Evrenin özelliği kaosun tahmin edildiği gibi raslantı ve gelişigüzealliktir, çünkü kaotiktir, fizik evrenin işleyişi determinist anlayışa uygun işlememiştir (Ruelle, 2001:147) .

Lorenz' in meteoroloji çalışmalarında, başlangıç şartlarının hassaslığının havadaki tahmin edilemeyen sonuçlara sebep olmasına da örnektir. aslında ortada basit bir sebep-sonuç zinciriyle anlayabileceğimiz bir yapı yoktur, ortada tek bir sebep değil, sebepler vardır. Tahmin edilebilirlik sadece hava olaylarını değil, fizik dünyanın yanında, canlıları, insanları, toplumu, toplumda olan hareketlilikleri kısaca

her türlü olguyu, olayı kapsar. Klasik bilimin kararlılığı ve düzeni tahmin etmesine rağmen yapılan gözlemler kararsızlığın, çoktan seçmeliliğin, dalgalanmaların çoktan seçmelik olduğunu sonuç olarak sınırlı bir tahmin yapabileceğimiz görülmektedir. Bu kaotik bir yapının göstergesidir, bu durum karmaşa değildir (Gündüz, 2002: 92).

Fizik dünya açısından zaman, geçmiş ve geleceği birbirinden ayrılmak zorundadır. Akış söz konusu değilse zamanda madde kördür denge halindedir, ama zaman içinde ilerleme olduğunda zaman görmeye başlar, zaman kavramıyla madde kavramının yakın ilgisini dünya'ya bakışın biçimlenmesinde önemlidir (Prigogine, 1997: 2-3).

2.2.10. Kaos nasıl önlenir?

Proje yönetimi üzerine geleneksel literatürde ne yapılacağı, planlanacağı ve düzenleyici eylemler belirtilmiştir. Kaos durumunda ise ne yapılacağından çok bu durumla nasıl başedileceğini anlamak daha önemlidir. Kaosa insanlar neden olmaktadır doğal kuvvetler yada herhangi başka güçler değil, ne? ne değil? Kim? Nasıl? Nezaman? ve nerededir? Anahtar sorularıdır. Kaosu önlemek için sorulması gereken soru birşeyler neden ters gidiyor? Olmalıdır, ne yanlış gidiyor? Sorusu yanlış bir soru olacaktır. Bunun anlamı projeye katkısı olanların hedef ve zihniyetleri en az projeyi yönetenlerin çevre ve kültürleri kadar iyi olmalıdır. Bu bir uyarlayıcı yada kültürel çevirici gerektirir. Kaos teorisinin caydırıcılıkta kullanılması uygulanabilir mi? hala üzerinde düşünülmektedir. Yaptığımız model denklemlerde kaotik davranış gösterirken, gerçekte caydırıcılık sisteminin işe yarayıp yaramadığı ve veri ölçümlerinin etkinliği yada kesinliği net değildir. Ayrıca kaos teorisinin ortaya koyabileceklerinin ötesine geçmesi durumu için dikkatli olmalıyız. Yinede caydırıcılık varolan kaosu test etmek için iyi formüle edilmiş caydırıcılık modelinde yeterince karakteristikleri ortaya koymaktadır. En olası halde yapılan çalışma böyle sistemlerin belirli parametrelerde kaotik davranış sergileyeceğini dolayısıyla kaos bölgelerinden nasıl sakınacağımız bilgisi açısından faydalı olacağını yada en azından en kötü durumda kaos kaçınılmazsa ve kaosun içine gireceksek hazırlıklı olmamızı sağlayacağını göstermektedir. Nesil tükenmesine karşı geliştirmeye çalıştığımız metod aslında çok basit. Kaotik zaman alanlarında her defasında çöküşe götüren mekanizmayı izleriz. Bununla birlikte ilk olarak çöküşe götüren belirli tanımlamaları yapıp bunlar hakkında yeterince bilgi toplamalıyız. Sonra yakın zamanda

gerçekleşecek daha büyük çöküşü engellemek için kritik noktada müdahale ederiz. Kontrol parametreleri sistemi kaosa sürüklemek isteyen yada kaosu önlemek isteyenler için bulunmaz nimettir. Örneğin levrek popilasyonunda her bir yetişkin için control parametresi yavrulardır. Bunu değiştirdiğinizde sistem ya kaosa gidecektir yada kaostan korunacaktır. Bununla birlikte bu kontrol parametrelerin nasıl ortaya çıkarılacağı kaotik sistemin davranışları arkasında yatan nedenleri hakkında daha fazla bilgi gerektirmektedir.

2.3. Türkiyede Yükseköğretimde Kaos ve Kriz Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Anahtar kelimelerden yola çıkarak bu doğrultuda çalışmanın amacına yönelik alan yazın taraması yapıldığında Türkiye de yükseköğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimi konusundaki düşüncelerini belirlemeye yönelik fazla bir çalışma bulunamamıştır. Araştırmalar genellikle ilk ve ortaöğretimdeki çatışmalar üzerine yoğunlaşmış ve durum çalışması niteliğindedir. Bu bağlamda aşağıda ülkemizde ve yurt dışında bu konuda yapılan çalışmalar yer almaktadır.

“Liselerde Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri” konulu çalışmada, Uşak ili merkez ilçede bulunan liselerde görev yapan yöneticilerin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Sağlam ve Özsezer (2015) 2013-2014 eğitim-öğretim yılında nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmada araştırmanın evrenini Uşak ili merkez ilçesinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 86 yönetici oluşturmaktadır. Bu evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninde yer alan tüm yöneticiler ankete katılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden, 42 yönetici ölçeği değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” ile değerlendirilmiş ve anketler toplanmıştır. Anket bulgularına, göre yöneticiler, kriz süreci yönetim becerilerinde okul yönetimlerini “çoğunlukla” düzeyinde yeterlidir yönünde görüş bildirmişlerdir. Kriz yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri okul yönetimlerin görev türü değişkenine göre kriz süreci genelinde karşılaştırıldığında, okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Buna göre, müdürler, müdür yardımcılara göre okul yönetimini, kriz süreci yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedir. Ayrıca okul türü değişkenine göre, meslek lisesi yöneticileri ile genel lise yönetici görüşleri

ve hizmet içi eğitim değişkenine göre, hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmayıp benzer düşündükleri sonucuna ulaşılmaktadır.

“Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği” konusunda anket çalışması yapan (Ayyürek, 2014) amacı resmi olan eğitim kurumlarında görev yapan eğitimcilerin ve yöneticilerin (anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde) Van’da 2011 yılında meydana gelen depremin neden olduğu krizi yönetme becerilerine ilişkin, öğretmen görüşlerini belirlemektir, araştırmanın, betimsel araştırma türlerinden, genel tarama modeliyle yapıldığı görülmektedir., Araştırmada hedef evrenini 2012- 2013 eğitim-öğretim yılında Van il merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim okulu ve lise) görev yapan 4047 öğretmen meydana getirmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Van il merkezindeki okullarda (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan toplam 680 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, il merkezindeki beş eğitim bölgesinden ve farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip çevrelerde bulunan okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Kriz yönetimi süreçleri dikkate alınarak, verilerin geçerliliği için, örneklem grubuna dâhil edilen öğretmenlerin bulundukları okulda en az iki yıldır çalışmış ve Van depremini yaşamış olmaları göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin deprem kaynaklı krizi yönetme becerilerini ölçmek için, Memduhoğlu ve Ayyürek tarafından geliştirilen “Kriz Yönetim Ölçeği” (KYÖ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Okullarda depremden kaynaklanan kriz iyi yönetilemediği öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Tüm aşamalarda krizin yönetilmesi konusunda alınması gereken önlemler, yapılması gereken acil müdahaleler ve çalışmalar büyük ölçüde ihmal edilerek göz ardı edilmiştir. Deprem öncesi ve deprem sürecinde yöneticilerin krizi yönetme becerileri düşük düzeye yakın yetersizken, deprem sonrası çalışmalarda da başarı görülememiştir, yetersiz düzeydedir.

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmada, kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin, krizi yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin; çalışmalara kriz sürecinde katılma ve düzenlenen sivil savunma ve afetlerden korunma seminerine katılma değişkenlerine göre değişmediği; Kıdem,cinsiyet ve görev yaptıkları okul kademesi değişkenlerine göre değiştiği bulgularına ulaşılmıştır.

Bu Araştırmada , kadın öğretmenlerin, kriz yönetimi konusunda erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüşleri vardır. Değişkenlerden cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında, erkeklerin kadınlara göre, deprem sonrası yardım çalışmalarına daha yüksek oranda katıldıkları bulgusuyla karşılaşmaktayız. Değişkenlerden kıdem değişkenine göre, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, “kriz öncesi hazırlık ve planlama” boyutunda görüşlerinin beş yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğunu görüyoruz . Diğer bir değişken okul kademesi değişkenine göre ise lise ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinin, anaokullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğunu görüyoruz

“Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu (Maya, 2004) çalışmasında, devlete ait ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve yöneticiler tarafından sergilenen beceri düzeylerinin, kriz yönetimi konusunda öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi bulmaya çalışmıştır. Araştırma Nicel yöntem kullanılarak yapılmıştır, araştırmanın evreni, Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden meydana gelmiştir. 2011-2012 eğitim- öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen örnekleme oluşturmaktadır. Verilerle, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği ile sonuçlar toplanmıştır. Bu araştırmada temeli oluşturan iki sonuç elde edilmiştir:

- 1) Kamu ilkokullarında çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri genelde ve tüm alt boyutlarda “orta düzeyde” görülmektedir.
- 2) İlkokulda yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerine göre, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır sonucu ortaya çıkmaktadır

“Kriz Yönetimi Ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki” Şahin (2014) konulu çalışmasında, öğretmenlerin kriz yönetimi ve psikolojik sermaye algı düzeylerini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu kapsamda, kriz yönetiminde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaş, cinsiyet, okuldaki hizmet süresi ve yönetim

şekli değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır, kriz yönetimi algısının psikolojik sermaye algısına olan etkisinin olduğu araştırılma sonucu görülmüştür. Yapılan araştırma betimsel-ilişkisel tarama modelinde ve nitel türde karma bir araştırmadır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmuştur. 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” uygulanmıştır. Bu Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kriz yönetimi algıları genel ortalamada ve tüm alt boyutlarda orta düzeyde çıkmıştır. Bayan öğretmenlerin kriz yönetimi algıları, erkek öğretmenlerden daha yüksektir. 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 düzeyinin, 11-15 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür.

“Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)” Yıldız (2014) konulu çalışmada; resmi ilk ve ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticilerin kriz yönetim tutumlarıyla algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın verileri üç bölümden oluşan anketten oluşmuştur. İstanbul İli Üsküdar İlçesindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında çalışmakta olan okul yöneticilerine uygulanan bu çalışmada, 236 okul yöneticisine ulaşılmış, 156 okul yöneticisinden geri dönüş alınmıştır. 118 yöneticiden kullanılabilir veri toplanmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; yöneticilikte geçen sürenin ve yetkinin kriz yönetiminde etkili olduğu, yöneticilerin yaşları arttıkça kriz yönetim stratejileri geliştirmelerinin kolaylaştığı, kıdem yılı ve yöneticilikteki kıdem arttıkça okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve örgütün sağlıklı işlemesi konularında daha başarılı oldukları, meslek lisesi yöneticilerinin diğer okul türleri yöneticilerine göre kriz yönetim becerileri ve örgüt sağlığı alt boyutları puanlarının daha düşük olduğu, doğrudan atama yoluyla okul yöneticisi olanların yönetici atama sınavı ile okul yöneticisi olanlara göre kriz yönetim tutumları ve örgüt sağlığı yönetme becerilerinin daha yüksek olduğu, Hizmetiçi eğitim programına katılan okul

yöneticilerinin kriz yönetimi ve örgüt sağlığı puanları incelendiğinde daha etkin oldukları sonuçları elde edilmiştir.

“İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri” konulu araştırmada Döş ve Cömert (2012) olası kriz nedenlerini, kriz yönetiminin nasıl olması gerektiğini ilköğretim okullarında ,araştırarak ve elde edilen veriler ışığında okullardaki kriz yönetimi hakkında önerileri sunarak çalışmalarını bitirmişlerdir.Bu araştırma nitel bir çalışmadır. 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılı ikinci döneminde Kahramanmaraş Merkez İlköğretim okullarında çalışan 8 okul müdürüyle görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri, görüşme yoluyla açık uçlu sorulardan elde edilmiştir.Soruların olduğu formda beş temel soru sorulmuştur. Veri toplama aracı oluştururken; krize neden olan okul içi ve çevresel etmenler, kriz durumundan çıkılmasında okul müdürünün krize müdahale etme yöntemleri, rolleri, kriz planı ve krizin olumlu yönlerini ortaya koymak hedeflenmiştir. Verilerin analiz edilirken, nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır.Bu çalışmanın sonunda, ilköğretim okullarındaki krize neden olan içsel ve çevresel faktörlerin neler olduğu ortaya konulmuş, kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri belirlenmiş, kriz durumunda uygulanacak yöntemler ve kriz planlarının içeriği ile krizlerin olumlu yönlerinin neler olduğu bulunmaya çalışılmıştır.

Otlu (2011) “Okul Psikolojik Danışmanlarının Krize Müdahalede Kullandıkları Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği” konulu çalışmada, ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul psikolojik danışmanlarının kullandıkları başa çıkma stratejilerinin, çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bulmak için araştırma yapmıştır. Bu Araştırmada evren, İzmir ili merkez ilçeleri içinde bulunan resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli okul psikolojik danışmanlardan oluşturmuştur. Bulunan bulgulara göre, okul psikolojik danışmanlarının, çalıştıkları okulun türüne ve çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine, cinsiyetine göre krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığını ortaya çıkmıştır,yine bulgulara göre, Okul psikolojik danışmanlarının krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin “sosyal destek olma”, “başa çıkma becerileri kazandırma”, “sosyal ağ oluşturma” alt boyutları puan ortalamalarının ve “genel” puan ortalamalarının, psikolojik danışmanların “okullarda şiddetin önlenmesi seminerine” katılıp katılmamalarına göre, anlamlı düzeyde fark gösterdiği ve bu

boyutların tamamının “okullarda şiddetin önlenmesi semineri”ne katılan okul psikolojik danışmanlarının başa çıkma strateji puan ortalamalarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Yener (2011) “Eğitim Kurumlarında Yönetmelik Ve Bireysel Krize Müdahalenin Planlanması ve Eğitimi” konulu araştırmasında, kriz kavramının farklı kurumlar açısından ele alınmasının ortaya çıkardığı farklılıktan hareketle ve alanyazından yararlanarak, okullar açısından kriz kavramı ve temel özellikleri, krizlere etkili müdahale için okullarda gerçekleştirilmesi gereken hazırlık çalışmaları üzerinde durulmuştur. Çalışmada Türkiye’de eğitim kurumlarında ortaya çıkan ve basına yansıyan örnekler aracılığıyla da krize yol açan nedenler üzerinde saptamalar yapılmıştır. Okul yönetimlerinin krizlere yönelik hazırlıklar arasında bir krize müdahale takımı kurmak ve yetiştirmek, müdahale planı hazırlamak ve uygulamak için de hazırlıklı olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu hazırlıkların kurumlara özgü boyutları olduğu denli, genel ve tüm kurumlarca paylaşabilecek ortak boyutları da bulunmaktadır. Yine okulların krizlere müdahale planlaması ve uygulaması sırasında, yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma göstermeleri de etkili bir kriz müdahalesi için zorunludur. Günlük yaşamda, karşılaşılan olumsuzlukların üstesinden gelme çabaları bireyleri zor bir savaşıma iter. Bu savaşımın sonunda eğer birey sorunların üstesinden gelecek psikolojik dinginliğe sahip değilse; psikolojik yıkım başlar ki bunun en son noktası bilişini ve kendini yok etmeye götüren Psikolojik krizdir. Bu çalışmada böyle kriz anlarında danışmanların ne yapacağına dair yeni bir bilişsel model önerisi kurgulanmaya çalışılmıştır.

Ulutaş (2010) tarafından yapılan “ Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik” çalışması betimsel bir çalışma olup İstanbul İlindeki altı ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarını; bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini ve kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin tüm alt boyutlarda ve anket genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine

göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin kriz yönetimini gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Aksu (2009) “Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik” konulu araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algılarını, bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarıyla vizyoner liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Araştırma tarama modelinde olup, 2007- 2008 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Araştırma evrenini İzmir ilindeki 4 metropol ilçeden 190 ilköğretim okulunun 6320 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 4 metropol ilçeden 28 ilköğretim okulundaki 358 öğretmen alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimine ve vizyoner liderliğe ilişkin algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin Kriz yönetimine ilişkin algılarında görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin algılarıyla vizyoner liderliğe ilişkin algıları arasında anlamlı, pozitif bir ilişki($r=0.75$) bulunmaktadır.

İnandı (2008) “Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” çalışmasında amacı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, ne tür durumları kriz olarak kabul ettiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada okul müdürlerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi nedeniyle nitel çalışma yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Mersin ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı ve amaçsız şekilde seçilen 10 ilköğretim ile 10 ortaöğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış; toplanan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak anlamlı bütünler şeklinde verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kriz durumuyla ilgili görüşlerini betimlemek olanaklıdır. Tüm okul yöneticilerinin, okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını, madde bağımlılığı; okul dışından çetelerin saldırıları; şiddet olayları; aletli saldırılar ve sel baskınları olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen kriz durumlarına karşı yöneticilerin bir

kısmı krize hazırlıklı olduklarını bir kısmı da böyle bir hazırlığın olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine göre krize hazırlıklı olanların krizin çözümünde daha etkili oldukları anlaşılmaktadır. Krize hazırlıklı olduklarını söyleyen okul yöneticilerinin kriz ekibindeki kişilerin hiçbiri profesyonel bir eğitim almamışlardır. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yaptırmadıkları da anlaşılmaktadır.

Savcı (2008), “Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları” konulu çalışmasında, Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda yaşanan krizlerin etkili şekilde yönetimine ilişkin algılarını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Denizli il merkezinde 2007-2008 öğretim yılı içerisinde, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen 310 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen 33 maddelik bir anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre:

1. Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda en sık görülen kriz durumu ‘öğrencinin öğrenciye uyguladığı şiddet’tir. Bu algılar, okulun sosyo-ekonomik düzeyi ve okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2. Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda görülen kriz durumlarından en çok ‘öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi’ öğretmen performansını etkilemektedir. Bu algılar onların eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3. Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaşanan krizler ‘kısmen’ bilimsel ve uygun olarak yönetilmektedir.

4. Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda görülen krizler konusunda öğretmenlerin eğitimleri ‘kısmen’ yeterlidir. Bu algılar onların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5. Denizli ilindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin en çok eğitim ihtiyacı duydukları kriz konuları, ‘okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi’, ‘bomba ihbarı alınması’, ‘öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması’ dır.

Sayın (2008) “Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi” araştırmasında ortaöğretim kurumu yöneticilerinin, yöneticilik görevleri sırasında yaşadıkları krizlerin neler olduğunu, yöneticilerin algılarına göre okullarında krize neden olabilecek etkenlerin neler olduğunu, yöneticilerin kriz yönetimi bilgisi ve kriz yönetimi sürecindeki stratejilerinin kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini, ayrıca yöneticilerin kriz yönetimi çalışmalarında karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğunu ve kriz yönetim sürecinde kimlerden yardım aldıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Var olan durumu ortaya koyan tarama modelinde gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. 2006-2007 öğretim yılında, İstanbul il sınırları içindeki 22 ilçeden, 164 resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 603 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, ortaöğretim kurumlarında doğal afetler, okul içindeki bireyler, okul dışı çevre, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, maddî/fizikî yetersizlikler ile teknolojik faktörlerin neden olduğu krizlerin yaşandığını göstermiştir. Yöneticilerin kriz yaşanmasına neden olabilecek etkenlere ilişkin algılarının ise, deprem, yangın, okulda cinsel saldırı/taciz, cinayet, okul binasına yönelik saldırı, şiddet, bulaşıcı hastalıklar, intihar, uyuşturucu kullanımı, zehirlenmeler, ısınma sorunu, bireylere okul dışından yapılan saldırılara odaklandığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Kriz yönetimi bilgi düzeylerinin yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türüne göre farklılaştığı belirlenmiştir. Kriz yönetimi ölçeğinden elde edilen bulgular, yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde izledikleri stratejilerin görev, yaş, yöneticilik kıdemi ve hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre farklılaştığını göstermiştir.

Ocak (2006) yaptığı “Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi” araştırmasında görüşme yöntemi ile müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi ile ilgili görüşlerini ve okullarda yapılan çalışmaları izleyerek ortaöğretim kurumlarının krize hazırlık düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, veri analizi teknikleri olarak de içerik analizi ve betimsel analiz

tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim okulları oluşturmaktadır. Edirne İli Merkez'e bağlı 14 resmi ortaöğretim okulu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma grubunu, 14 resmi ortaöğretim okulunda görevli 14 yönetici, her okuldan seçilen 1 müdür yardımcısı ve 1 öğretmen olmak üzere toplam 14 müdür yardımcısı ve 14 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada çoğu okulda kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planının olmadığı, kriz yönetim ekibi olan okulların çalışmalarında gönüllülük, deneyim, kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bazı okul müdürleri ise, okullardaki maddi olanakların iyileştirilmesiyle kriz durumlarına karşı gereken önlemlerin alınabileceğini öne sürmüştür. Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin, okullardaki kriz yönetim ekiplerinin rolüne ilişkin öne sürdükleri görüşlerinin tamamı, ekiplerin krizi önleyici ve kriz anında etkili müdahale sağlayıp, okul içindeki işleyişi kolaylaştıracağı yönündedir.

Alan yazında yükseköğretim tam olarak yöneticilerinin kriz ve kaos yönetim stratejilerini inceleyen bir çalışma bulunamamış olup en yakın çalışmalar yukarıda anlatılan çalışmalardır. Bunlardan kimisi kriz ve kaos kavramları yerine çatışma kavramına yoğunlaşırken kimisi de yöneticilerle değil öğrencilerle yürütülmüştür. Alan yazında yöneticilerin kriz, kaos veya çatışma yönetimi stratejileriyle ilgili çalışmalar daha çok ilk ve ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır.

2.4. Dünyada Yüksek Öğretimde Kaos Ve Kriz Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar

Williams (2007), yaptığı çalışmada kriz yönetimi planlarının test edilip edilmediğini saptamak için anket yapmıştır. Çevrimiçi anket, kolej ve üniversitelere odaklanan bir danışmanlık şirketi olan Simpson Scarborough tarafından gerçekleştirilmiştir. Ankete Yüksek Öğretim Başkan Yardımcıları Ulusal Birliği üyesi 546 kişiyi davet edilmiştir ve yüzde 17'sinden cevap alınmıştır. Katılımcıların yaklaşık yüzde 100'ü kurumlarının kriz planları yazdığını ve çoğunun kriz yönetimi ekipleri olduğunu söylemiştir. Ancak, bu planların kapsamına giren unsurlar ve ne sıklıkta test edildiği sorulduğunda bulgular, birçok kolejde iyileştirme yapılabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca ankete katılanların yüzde 57'si planlarının test edildiğini söylemiştir ancak, kriz planlarını test edenlerin sadece dörtte biri, yılda iki kez veya daha fazlası test gerçekleştirmiştir. Katılımcıların yüzde 71'i ise kurumlarındaki kriz ekiplerinin düzenli olarak toplanmadığını belirtmiştir.

Wang ve Hutchins (2011), yaptıkları çalışmada yüksek öğretimde kriz yönetimi ele almış ve Virginia Tech katliamı olarak adlandırılan 2007'de Virginia'da gerçekleşen silahlı okul baskını Mitroff'un kriz yönetimi modelini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda İK uzmanlarının kriz yönetimi takımlarının hazırlanmasından örgüt kültürü denetimlerinin yapılmasına ve kriz eğitim müdahalelerinin tasarlanmasından kriz yönetimi adımlarının uygulanmasına kadar her aşamada yer alması gerektiğini belirlemişlerdir. Akla gelebilecek her türlü krize hazırlanmak imkânsız olsa da en iyi hazırlanmış kuruluşların kurumun karmaşıklığını yansıtan ve zamanla değişebilecek bir kriz portföyü geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Scott (1983)'de yayımladığı "Crisis Management in American Higher Education" isimli kitabında ABD yüksek öğrenimindeki kriz yönetiminin kritik yönleri ve eğitim sisteminin son 100 yıl içindeki tarihsel gelişimini gözden geçirmiştir. Kitapta tarihsel dönemler şu şekilde belirlenmiştir:

Üniversitenin ortaya çıkışı, 1865-1900, akademik sistemin ortaya çıkışı, 1900-1945 ve akademik sistemin konsolide edilmesi, 1945-1965, ayrıca kitapta ele alınan belli başlı konular şunlardır:

Topluluk üniversitelerinin genişletilmesi ve bu sektördeki marjinalleşme, eğitim farklılıklarının yapısal etkisi, özel sektör desteği, fakültenin marjinalleştirilmesi, olumlu eylem, müfredatta yeni "uygulanabilirlik" vurgusu, üniversite öğrencilerinin tabakalaştırılması, üniversite mezunlarının umutları, demokrasi ilkesi ve yüksek öğrenimde toplumsal hegemonya. (GB)

Mitroff ve arkadaşları (2006), "How prepared are America's colleges and universities for major crises?" isimli çalışmalarında kolej ve üniversitelerin olabildiğince geniş kapsamlı krizler karşısında hazırlıklı olmasını sağlamak için kriz yönetim sistemlerinin nasıl geliştirileceğine ilişkin kolej ve üniversite liderlerine ve yönetim organlarına yönelik bir dizi öneriyi özetlemektedir. Bu tavsiyeler kısmen, yazarlardan birinin çeşitli işletme organizasyonları için geliştirdiği kriz yönetimi programlarına dayanmaktadır. Yazarlar, kolejlerin ve üniversitelerin bu tür etkinlikler için nasıl hazırlandıklarını ayrıntılarıyla anlatan neredeyse hiçbir ulusal araştırma bulunmadığından, kolejler ve üniversiteler üzerinde Amerikan kolejleri ve üniversiteler arasındaki kriz yönetimi hazırlık düzeyini belirlemek için bir anket

düzenlemişlerdir. Anket sonucunda Amerika’da bulunan kolej ve üniversitelerin kriz yönetim planlarının oldukça karmaşık olduğunu saptamış, ortak planlar yapılarak kriz yönetiminin geliştirilmesi gerektiğini belirlemişlerdir.

Adamson ve Peacock’ın (2007), okul psikologlarının tecrübe ve algılarına göre okulların krize yaklaşımlarını inceledikleri araştırmalarında 228 okul psikologundan anket yoluyla topladıkları veriler, psikologların %95’inin okullarında kriz plânlarının, %84’ünün kriz yönetimi ekiplerinin olduğunu göstermektedir. Araştırmada okullardaki kriz yönetimi ekiplerinin başlıca çalışmalarının öğrencilere, personele yardım ve rehberlik etmek, onlar için uygun eğitim ortamı sağlamak olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%93) ciddi krizlere karşı tecrübeleri olduğu, neredeyse tamamının (%98) daha önce benzer kriz yönetimi eğitiminden geçtiği belirlenmiştir. Katılımcıların %44’ü ailelere ve diğer topluluk üyelerine gelecek krizler ile ilgili yol gösterildiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları, okul psikologlarının okullarının kriz yönetimi plânlarını hazırlamak ve geliştirmek konusunda sorumluluklarını yerine getirdiğini göstermiştir. Araştırma sonucunda kriz müdahalesinde daha fazla eğitimin ve tatbikat, okulun krize hazırlığında etkili olacağı düşünülerek önerilmiştir.

Ritchie ve *Campiranon* (2015) kaos veya kriz gibi aşırı bir bağlamda, liderlerin yönetim becerilerinin her zaman olduğundan daha önemli hale geldiğini iddia ediyor. Herhangi bir kriz veya kaos durumu liderlik uygulamalarının öneminin artmasına neden olur bunun nedeni ise bir toplumdaki veya kurumdaki insanların herhangi bir kriz durumunda doğal olarak liderlerinden sorunu çözmelerini beklemeleridir (Boinandt Hart, 2003).

Eğitim kurumları özellikle de üniversiteler toplumların gelişmişlik seviyelerini belirler. Bu sebeple bu kurumlarda ortaya çıkan kriz veya kaosların başarılı ve etkin bir şekilde yönetimi çok önem arz etmektedir. Ayrıca *Crandall* ve diğerleri (2014)’nin de belirttiği gibi kriz yönetimi talihsiz bir olayı yalnızca bir kez çözüme kavuşturmak demek değildir, bunun aksine krizin oluşumundan önce ve sonra planlanması gereken süreçtir. İşte tüm bu nedenlerden dolayı üniversitelerdeki kriz ve kaosların etkin yönetimi çok önemlidir ve topluma da örnek teşkil etmektedir. Fakat ne yazık ki bu konu, gerek ülkemizde olsun gerek dünya çapındaki üniversitelerde hak ettiği önemi görememektedir.

Konuyla ilgili olarak dünya çapındaki üniversitelerde ortaya çıkan kriz ve kaoslar incelendiğinde, çok farklı örnekler görülmektedir. Özellikle yurtdışındaki bazı örnekler çok uç olmakla birlikte konunun önemi açısından dikkat çekicidir. Bu farklılıkların nedeni olarak toplumlar arasındaki farklılıklar gösterilebilir. Örneğin, 2006 yılının Aralık 16'sında Amerika'daki Virginia Tech Üniversitesi'nde tüm öğrenciler, profesörler, fakülte personelleri ve mezunlar, bir delinin Blacksburg, Virginia'daki tüm öğrenci ve profesörleri çılgınca ve ayırım gözetmeden öldürmesiyle kendilerini büyük bir kaostan ortasında bulmuşlardır. Bu gibi olayların bireyselci toplumlarda daha sık görülmesi ve Türkiye'nin toplumsal yapısının daha çok toplumsalcı olması nedeniyle bu tip kaotik durumlar ülkemizde yaşanmamaktadır.

Leyton (1986) kitabında seri katillerin özellikle hırslı erkeklerin hırslarının ve başarısızlıklarının getirmiş olduğu toplumdan yabancılaşma ve yaşamış oldukları yoğun bir hayal kırıklığının onları toplumdan daha çok uzaklaştırdığını belirtmektedir. Bu durum ise sonunda psikolojik bunalımla birlikte onları adı her yerden duyulacak bir suç işlemeye itmektedir. Bu suç bazen bir banka soygunu bazen ise işlenen seri cinayetler olarak ortaya çıkmaktadır.

Fakat Mukoro (2013)'ya göre herhangi bir okul veya kuruluştaki iyi bir iletişim ağı oluşturulması, çalışanların yönlendirilmesi, personelin katılımını ve sistemin ana hedeflerine olan bağlılığını artırmasında büyük bir fayda sağlar. Diğer bir deyişle, kriz ve kaos durumları aslında iyi bir iletişim ağı sayesinde önlenir. Mukoro (2013) yazmış olduğu *Etkili İletişim Yoluyla Bir Okul Örgütünde Endüstriyel Uyum ve Personel Performansını Geliştirme* başlıklı yazısında, bir kuruluştaki etkili iletişimin önemini vurguluyor. Ayrıca, "İletişim, bir güven, uyum ve yeterlilik ortamı oluşturduğu için herhangi bir sosyal sistem için yaşamsal önem taşımaktadır çünkü iletişim etkili yönetim uygulamalarını teşvik eder ve çalışanları daha fazla üretkenliğe motive eder." cümlesiyle iletişimin ne kadar önemli olduğunu belirtmektedir.

Üniversitelerde yöneticilerin kriz ve kaos yönetimi stratejileri hakkında literatür incelendiğinde, dünya çapında bu konu ile ilgili pek fazla araştırma bulunmamaktadır. Nijerya'da bu konu ile ilgili yapılan iki çalışma dikkat çekmektedir.

Nijerya'da 'Yüksek Öğretim Kurumlarında Öğrenci Krizinin Yönetimi' isimli çalışmasında Odu (2014), kampüs krizini karakterize eden faktörleri araştırmakta ve krizden bağımsız kurumlar sürdürmek amacıyla ileriye dönük bir yol önermektedir. Araştırmanın bulguları ile Nijerya yüksek öğretim kurumlarındaki öğrenci krizlerinin birtakım başlıca nedenleri sıralanmıştır ki bunlardan bazıları otoriteler ve öğrenci temsilcileri arasındaki iletişim bozuklukları ve toplumun davranış normlarından sapmadır. Bu çalışmada yüksek öğretim kurumları yöneticileri için üç kriz yönetim stratejisi önerilmektedir. Bunlar; İyi yönetim, iletişimin açıklığı ve müzakerelerdir.

Nijerya'da gerçekleştirilmiş olan başka bir çalışmada Ada (2014) yüksek öğretim kurumlarındaki çatışma nedenlerini, türleri ve çatışma çözüm yöntemlerini açıklamaktadır. Araştırmada önerilen çatışma çözüm yöntemleri genel olarak iletişime dayanmaktadır. Makale aynı zamanda çatışmanın, her organizasyonda insan etkileşiminin doğal bir sonucu olarak kaçınılmaz olduğuna ve bunun sonucu olarak personel ve öğrenciler arasında okul otoritesi tarafından samimi bir ilişki kurulmasının önemli olduğuna ve karar verme sürecinde öğrencilerin ve sendikaların katılımını sağlamanın yükseköğretim kurumlarının etkin yönetimi için en etkili yol olduğu sonucuna varmaktadır.

Crandall ve diğerleri (2014) Kriz Yönetimi isimli kitaplarında bir krizden öğrenilmesi gerekenleri iki ana başlıkta toplamışlardır bunlardan ilki aynı krizin tekrar yaşanmaması için neler yapılmalıdır diğeri ise benzer bir kriz yaşandığında krizin etkisini yumuşatmak için neler yapılmalıdır.

Ayrıca kitapta kriz yönetiminin sistematik olduğundan bahsedilmekte ve beş aşamalı bir yapı ile kriz yönetim safhaları detaylı bir şekilde sıralanmaktadır. Bunlardan ilki *sinyal algılama* olarak adlandırılmaktadır ve bu aşamada kriz daha oluşmadan birtakım sinyallerinin ortaya çıkması kastedilmektedir. İkinci aşama, *hazırlık/önlem*, kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. *Sınırlama / hasar sınırlaması* aşamasında, üçüncü aşama, kriz yönetiminin ortaya çıktığı aşamadır. Olayları yatıştırma ve zararı en aza indirmek hedeflenmektedir. Dördüncü aşama *iyileşme* olarak adlandırılır ve adından da anlaşılacağı gibi krizin etkilerinden kısa sürede kurtulma hedeflenmektedir. Son aşama ise krizden ders alma aşamasıdır ve bu safha da *öğrenme/ ders çıkarma* olarak isimlendirilmektedir.

Twomey (2009) “Devlet Okullarındaki Kriz Yönetimi Planlamasının Analiz”i konulu araştırmasında, devlet okullarındaki kuralların gerçek krize ve kriz yönetim planlarına etkisi araştırmıştır. Küçük, orta ve büyük ölçekli K-12 devlet okullarının kurallarını ve öğrenim seviyelerini araştırılmış, aynı zamanda mail yolu ile kriz planları toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler Pearson Korelasyonu ile analiz edilerek öğrenci sayıları ile bağlantısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kriz yönetiminde öğrenim düzeyini yükseltmek ve öğrencilerin günlerini nasıl değerlendirdiğini denetlemenin önemli olduğu ortaya konulmuştur. Yukarıdaki araştırmalar değerlendirildiğinde; krizin ortaya çıkış sebepleri, kaos nedeni, kriz süreci ve sonrası gibi konular ele alınmıştır. Okullarda meydana gelebilecek kriz durumları ve bunların bilimsel ve uygun bir şekilde yönetimiyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu, bunun yanında yüksek öğretimde yönetici ve lisans öğrencilerinin kriz ve kaos yönetimi alanında görüşlerini değerlendiren araştırmaların pek bulunmadığı görülmektedir.

2.5. Kriz Ve Kaos Yönetimi Stratejileri

Çatışma, kriz veya kaos sosyal hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır, insanların etkileşim içerisinde çalıştığı her kurumda bu gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Eğitim-öğretim kurumları da toplumlardaki en önemli sosyal kurumlardır. Bu nedenle, hangi kademedede olursa olsun tüm eğitim-öğretim kurumları yöneticilerinin kriz ve çatışma yönetme stratejilerinin ve problem çözme becerilerinin yeterli olması gerekmektedir (Oğuz, 2009; Özmen ve Batman, 2006). Özellikle Yükseköğretim kurumları hedefledikleri amaçların akademik ve sosyal açıdan daha yüksek olması, yükseköğretim kurumları yöneticilerin kriz ve kaos yönetimi konusunda daha önemli görev ve sorumlulukları vardır (Nurluöz, Birol ve Silman; 2010).

Kriz yönetimi kavramını Koçel (1993), “kriz tanımı yapılan bir durumla baş etmek için ortaya konan planlı, sistemli ve realist uygulamalar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Kriz yönetim anında sistemli adımlar atma ve yerinde kararlar verme, kararların veren ve uygulamaya döken bir ekibin olmasını hazırlama gibi birbirinin takip eden süreçler yer alır (Tutar, 2000: 83). Ayrıca olası kriz sinyallerinin algılandığı bir sistemle direkt müdahale gerçekleştirilerek krizi önleme ya da hemen fark etme ancak iyi bir plan ve stratejilerle mümkün olmaktadır. Yöneticilerin

bilinçli ve donanımlı olması, plan ve stratejilerin önemi ortaya çıkmaktadır (Ocak, 2006).

Krizlerin ortak özelliği önceden tahmin edilmesi zor, acil müdahale gerektiren, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden, örgütlerin önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı durumlardır (Can, 2007). Kaos ise, normal işleyişinin sektöre uğrayarak bozulması ve bunun sonucunda ortaya çıkan kompleks olaylardır (Cramer, 1998: 195). Yönetim, ortaya çıkan krizleri başarılı bir şekilde yönetemediğinde ise, kurumda yaşanan kriz, dalgalar şeklinde etrafındaki diğer kurumları da etkilemeye devam ederek kaos ortamı oluşturur. Bir krizi yönetme tek bir yöntem veya planla gerçekleştirilemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğundan hazırlanan plan ve stratejilerin etkili olması gerekmektedir (Ocak, 2014).

Strateji kavramı eylemde bulunmak için hedeflerin saptanması ve hareket planının tasarlanmasıdır. Stratejiler denildiğinde ise genel bir ifadeden bahsedilmektedir (Bursalıoğlu, 1994: 89). Kriz ve kaos yönetiminde hazırlanan strateji ve planlar okul personelinin kriz esnasında yapması gereken müdahaleler ve eylemlerini belirler, yaşanan kriz nasıl başa çıkacaklarını ve örgütün yaşanabilecek krizler karşısında hazırlıklı olup olmadığını belirler. W. W. Cultice (1992) belirttiği üzere okulların bünyesinde mutlaka yazılı bir kriz müdahale stratejisi bulunması zorunludur. Bu stratejiler yönetimin ve diğer personelin yaşanabilecek veya yaşanan krizlere verdiği önemi arttırmanın yanında olası ihmal suçlamalarının gerçekleşmesinin önler (aktaran: Brock, Sandoval ve Sharon, 2001: 45).

Kriz stratejilerinin hazırlanması aşamasında ilk adım, “kriz” kavramının ne anlam ifade ettiğinin saptanmasıdır. Bu saptamadan sonra stratejileri geliştirmek daha kolay hale gelecektir. Olası durumlardan hangilerinin müdahale edileceğine veya hangilerinin müdahale gerektirmeyeceği yazılı olarak belirlenmezse, etkili kriz senaryolarının oluşturulması ve stratejilerin geliştirilmesi olanaklı olmayacaktır (Sayın, 2008).

Kurumların kriz anında veya öncesinde krize bakış açıları hazırlanan strateji ve planları ne yönde olacağını belirler. Bu yaklaşımlar;

a)Krizden Kaçma Yaklaşımı: Benimsenen bu yaklaşımla, kriz yaşanmadan önce sinyallerin algılanması ile önleme ve denetim altına alma sistemlerini geliştirerek

örgütün krize girmesi engellenmeyi hedefler. Bu yaklaşımda erken uyarı sistemlerinin etkili olarak kullanıldığı ve sinyaller algılanarak gerekli önlemler alınmasını amaçlamaktadır. Yaşanabilecek krizlere karşı önlem alan kurum olası krizden yara almadan kontrol altına alabilecektir (Ocak, 2006).

b)Krizi Çözme Yaklaşımı: Burada ise hedef, yaşanan krizden en az zararla kurtulmaktır. Örgüt yaşanan krizden kaçma yöntemini bulamamış ve amaçlanan ise en az maddi kayıpla atlatmaktadır (Ocak, 2006).

Bu yaklaşımlar incelendiğinde iki yaklaşımın odaklandığı zamanlar farklılaşmaktadır. İlk yaklaşımda idareci, erken uyarı sistemlerinin etkili bir şekilde kullanılarak krizi önleme adına alınabilecek tüm önlemleri almayı ve örgütün krizden etkilenmesini sıfıra indirmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde kriz denetim altına alınabilmektedir. Diğer yaklaşımda ise kriz engellenememiş ancak olası etkilerinin en aza indirilmeye çalışılmaktadır.

Strateji oluşturma bir örgütün kriz karşısında nasıl önlem alacağını ve en az zararla nasıl atılacağına kadar tüm alanlar kapsamaktadır.

Waddell ve Thomas (1999:2) okulda oluşabilecek kriz gerçekleştiğinde stratejileri belirlerken dikkate edilecek unsurlar şöyle açıklamıştır:

- Okulda ders takviminin işleyişin ne yönde olacağı konusu belirlenmelidir. Okul normal devam eden düzeninde ders zamanlarını işlemeye devam mı edeceğine ya da normal zamanının dışına çıkarak farklı uygulamalar mı ortaya koyacağını belirlemelidir. Bu durum krizin ne olduğuna ve etkilediği gruba göre değişim göstermektedir. Örneğin; intihar eylemi gerçekleştiren bir öğrencinin mevcut bulunduğu sınıfa daha farklı bir müdahale ihtiyaç olabilir.
- Kriz esnasında dikkate alınması gereken en önemli nokta, kurumun en kısa zaman içerisinde günlük çalışma koşullarına geri dönmesidir. Bunun için nelerin yapılması gerektiği saptanmalıdır.
- Yaşanılan bazı olaylarda kurumda bulunan öğrenci veya personelin erken eve gönderilmeleri veya normal şartlardan daha fazla süre kurumda kalınması gerekebilir. Bu nedenle krizin yapısında göre bu konuda karara varılmalıdır.

- Okuldaki öğrencilerin ve çalışanların basının etkilerinden ne şekilde korunacağı tespit edilmelidir.

Ayrıca stratejiler belirlenirken emniyet konusunda dikkate alınmalıdır ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda okula ait öğrencilerin davranış normları, öğrencilerin teftiş edilmesi ve eşyaların emniyete alınması, hırsızlığın önüne geçilmesi, okula ait teknolojik cihazların korunması veya kullanımı, yaşanabilecek kavga ve çatışmalara müdahale, çalışanlardan sorumluluklarını ihmal edenlerin incelenmesi, istismar önlemleri, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı gerekli tedbirler, şiddet ve çete gruplarıyla baş etme, öğrenci disiplin aşamaları, kurumu ziyaret edenlerinin kayıtlarının tutulmasını kapsayan stratejiler belirlenmeli ve okulun tüm üyelerin bunu benimsemesi sağlanmalıdır (Brock, Sandoval ve Sharon, 2001: 224).

Okullarda veya yüksek öğretim kurumlarında kriz ve kaos stratejileri belirlenirken çatışma çözme stratejilerinin okul yöneticileri tarafından bilinmesinin ve gerekli durumlarda uygulamaya koyabilmesi olası kriz durumlarının etkilerini azaltabileceği gibi önlenmesinde de yardımcı olabilir. Bu stratejiler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Sorunları Çözme – İşbirliği: İşbirliği stratejisi sorunlara çözüm bulma olarak tanımlanmaktadır. Ortay çıkan sorunun çözülmesi amaçlanan bu yöntem oluşan çatışmayı en etkili şekilde çözen strateji olarak düşünülmektedir. Hedef haklı veya haksız olan tarafların belirlenmesinden ötesinde farklı bakış açılarının tespit edilmesidir (Aydın, 2000; Karip, 2003).
2. Kaçınma: En yoğun olarak kullanılan strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelinde grubun kendi ve karşı grubun istek ve ihtiyaçlarını çok düşük oranda önemseydiği çatışmanın başka bir zamana ertelendiği veya çatışmadan kaçınıldığı strateji olarak tanımlanabilir. Bu yöntemde daha çok pasif kalma, önem vermeme veya negatif durumlara karşı kendini kapatma gibi davranışlar ortaya konur. Bu yöntem gruplardan birinin daha iyi bir konuma gelmesi ya da başka bir zaman diliminde çatışma ile baş etmek için ertelemek olarak değerlendirilebilir (Rahim, 2002; Karip, 2003; Aydın, 2000).

3. Taviz Verme: bu yöntemde ise taraflardan biri kendi istek ve arzularından vazgeçerek diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarına önem vermesidir. Taviz verme yöntemi diğer tarafla kurulan ilişkiye verilen önemin yüksek olması ve bu nedenle bunun korunmak istenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi isteklerinin karşılanmasından daha çok ilişkinin devam ettirilmesine verilen önem daha fazladır. Bunun sonucunda karşı tarafla yapılabilecek her türlü anlaşma ve ya girişim ilişkiyi olumsuz bir şekilde etkileyecekse karşı tarafın istekleri kabul edilmesi en etkili çözüm yolu olarak görülür (Robbins, 1994; Aydın, 2000; Karip, 2003).
4. Anlaşma - Karşılıklı Taviz: Karşılıklı Tavizin benimsendiği bir yöntem, kaçınma yöntemi ile benzer bir anlam ifade eder. Ancak karşılıklı anlaşmayı kaçınmadan ayıran en önemli nokta iki tarafın kendi istek ve arzularının bazılarında taviz vermeleri ve vazgeçmeleridir (Aydın, 2000; Karip, 2003).
5. Yönetme - Baskı altına alma: bu stratejide gruplardan birisi kendi isteklerini karşılamak için diğerin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı edebilir. Rekabet kavramı bu yöntemle bilinir. Gruplar kazanmak için tüm ihtimalleri değerlendirir. Ortaya çıkan çatışma hiyerarşik olarak ast ve üst arasında gerçekleştiğinde durum emretme ve arzularına baskı yoluyla benimsemelerine neden olabilir (Karip, 2003).

Kurumun genelini etkileyen ölüm, saldırı, yaygın hastalık gibi önceden kestirilemeyen ve etkilediği alan itibariyle geniş kapsamı olan krizlerin yönetilmesi için stratejiler oluştururken şunlara dikkat edilmelidir (Erkan, 1996: 549-553):

1. Önceden görevlendirilen koordinatör, kriz yönetimi ekibi ile toplanarak krizin dinamiklerini, ne kadar kişiyi ve ne kapsamda etkilediğini, alınacak tedbirler ve sorumluluklar kontrol edilmelidir.
2. Kriz durumunda ilgili makamlara (İlçe ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Bakanlık) bilgi verilmelidir.
3. Okul çalışanları ve öğretmenlere kriz hakkında bilgi verilerek durumdan haberdar edilmelidir.

4. Yaşanan kriz nedeniyle sağlık ekiplerine gereksinim olursa ilgili makamlarla iletişime geçilerek ambulans ve ekibin getirilmelidir.
5. Yerleşim biriminde yer alan emniyet gücü ile iletişime geçilerek olaya müdahale etmeleri sağlanmalıdır.
6. Öğrenciler ortaya çıkan kriz durumu ile ilgili bilgilendirilmelidir.
7. Aileler, ortaya çıkan kriz durumu ile ilgili bilgilendirilmelidir.
8. Kriz yönetimi için kurulan ekip, kriz anında güncel tüm bilgileri ilgili yönetici, öğretmen, öğrenci, aileler ve çalışanlar bilgilendirilmelidir.
9. Eğer yazılı ya da görsel basınla bilgi paylaşımı gerekli ise ilgili makamların izni ile görevlendirilen sözcü açıklamada bulunmalıdır.
10. Olaydan yaşanan krizin etkilediği kişilerinde katılım sağladığı bir ortam hazırlanarak, onların duygu ve düşüncelerini belirtmelerine fırsat verilmelidir. Ortaya çıkan tablo da ihtiyaç halinde psikolojik destek verilmelidir.
11. Kriz ortamı sona erdiğinde ekip tekrar bir araya gelerek kimlerin ne görev aldığını ve bundan sonra hangi sorumlulukları alacağı belirlenmelidir.

Kriz ve kaos stratejileri hazırlanırken diğer önemli bir konu ise kriz iletişim planını hazırlanmış olmasıdır. Bu plan krizin önüne geçmeyi sağlayabildiği gibi kriz esnasında hayati önem taşıyan birimler ile olan iletişimin devam etmesini sağlar. Normal koşullarda işleyen iletişim ağları kriz esnasında durma noktasına gelebilmektedir. bunun sonucunda kaotik bir ortam oluşarak içinden çıkılması güç bir duruma sokabilir. Kriz anı oluşmaya başladığında önceden hazırlanan iletişim planı devreye sokularak iletişim ağları tekrardan aktifleştirilmelidir. Bu nedenle hazırlanan iletişim planı kritik önem taşımaktadır. Kriz iletişim planı içerisinde, kriz esnasında acil irtibat kurulacak kurumların iletişim bilgilerini içeren bir yazılı doküman hazır bulunmalıdır. Bu kurumlar şunlar olabilir (Ögel, Tarı ve Yılmazçetin, 2005):

1. Ambulans,
2. İtfaiye,
3. Öğrenci aileleri,

4. Bölgeye en yakın güvenlik kurumu,
5. En yakın sağlık kuruluşları,
6. Olay anında müdahalede bulunabilecek ilk yardım eğitimi almış kişiler,
7. İl ve ilçe bağlamında irtibat kurulması gerekli kurumlar.

Kriz farklı şekillerde olan intihar, hırsızlık, toplum desteği krizi, toplu hastalanma veya bir deprem, yangın, fırtına veya buna benzer felaket olaylarına göre değişebilse de, kriz plan ve stratejileri hazırlanırken şu sorulara cevap aranmalıdır (Herman 1994):

1. Tüm kriz anlarında idare kim tarafından sağlanacak ya da kimler engellemek için yer alacaklar?
2. Kriz anında veya kriz yaşandıktan sonra kimler medya kanallarıyla direkt olarak iletişime geçerek bilgi verecek?
3. Önceden belirlenmiş hangi aşamalar gerçekleştirilecek? Bunun yanında okul idarecisine, ilçe kuruluşlarına, il milli eğitim kuruluşlarının ilgili birimlerine, kriz yönetme ve önleme ekiplerine, diğer kurumların yöneticilerine ve ilgililerine bu kriz anında gerçekleştirilmesi gereken hangi sorumluluklar yüklenecek?
4. Yaşanılan intihar, ölüm ve cinayet gibi durumlarda en yakın çevresi olan aile, öğrenci ve personelin olayla baş edebilmesi için sosyal destek hizmetleri için kim görevlendirilecek?
5. Yaşanan krizin adli bir vaka olması sonucunda emniyet ve diğer ilgili makamlarla iletişime geçmek kimin görevi olacak?
6. Ortaya çıkan durumda topluma yayılan iddialara müdahale edilmesi gerektiğinde oluşturulacak bir acil hattın sorumluluğu kimde olacak?
7. Son olarak krizi gerçekçi ve ayrıntılarıyla birlikte anlatan bir gözlem yazısını kim hazırlayacak?

Kriz ve kaos yönetimi stratejileri hazırlanırken iletişim ağının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan kriz kısa sürede kaos ortamı

oluşturmaması için gerekli birimlerle iletişim halinde olunması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle stratejileri iki başlık halinde inceleyebiliriz;

Bilgi Toplama Stratejileri:

Kriz anında veya öncesinde bilgi toplama stratejileri, kriz yönetimi stratejisi hazırlanırken krizi oluşturan dinamikleri tespit etmeye yöneliktir. Aşağıda yer alan şu sorulara yanıt aranır:

1. Ne oldu?
2. Kimler dahil oldu?
3. Nasıl dahil oldular?
4. Ne zaman oldu?
5. Nerede oldu?

Soruları kilit sorulardır ve bunların yanıtlarına göre “Olay nasıl oldu?” ve “Kriz ne neden oldu?” soruları sorulacaktır (Gerçik, 2002: 33).

Krizin ortaya çıkmasına neden olan etmenler tespit edildiğinde, yaşanılacak krizin etkilediği kişi sayısı ve sarsıntı boyutu önceden kestirilebilir. Bu nedenle bu bilgileri toplama stratejileri büyük bir önem taşımaktadır.

Bilgi Yayma Stratejileri

Kriz gerçekleşikten sonra ise bilgi yayma stratejileri karşımıza çıkmaktadır. Kurumda yaşana krizin ilgili birimlerce nasıl paylaşılacağı, öğrenci, veli ve basın nasıl bilgilendirileceği belirlenmelidir. Waddell ve Thomas’a (1999: 2) yaşanan krizin öğrencilerden daha önce öğretmenlere ve personele duyurulması konusunda çalışmalar yapması gerektiğini savunmaktadır. Buna örnek olarak; eğitim- öğretim saatleri dışında gerçekleşen bir olayın duyurulmasını bir telefon zinciri ya da sabah saatlerinde gerçekleştirilen bir toplantı ile sağlanabilir. Bunun yanında bilgi verilmesi gerekli olan öğrenci aileleri önceden tespit edilmelidir.

Son derece önemli olan iletişim planlarında yazılı ve görsel basınla paylaşılacak bilgi ve materyal dikkatli bir şekilde seçilmelidir. Kriz yaşandığında basının soracağı sorular şu şekildedir (Polland, 2001: 2):

1. **Ne gerçekleşti?** Yaşanılan olayı olduğundan daha fazla dramatik hale getirmeden paylaşılmalıdır.
2. **Olaya kimler dâhil oldu?** Kriz anında duruma dâhil olan kişiler eğer yakınların ve emniyet gâçlerinin bilgisi yoksa paylaşılmamalıdır. Dâhil olan kişilerin yakınlarının medyadan ôėrenmemesi için hassas olunmalıdır.
3. **Dâhil olanlar nasıl oldu?** Bu konuda da çok fazla ayrıntı verilmeden dikkatli bilgi paylaşımı yapılmalıdır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Betimsel tarama modelleri kendi içinde iki bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemi içine giren bir yöntemdir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir Bu grup içinde yer alan ilişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Karasar, 2006).

Yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma, tarama modellerinden tekil ve ilişkisel tarama modelleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna bağlı olarak, araştırmada tekil tarama modeliyle Yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin kriz ve kaos hakkındaki durumlarını betimlemeye çalışılmıştır. İlişkisel tarama modeliyle yüksek öğretim yöneticilerinin demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca yüksek öğretim yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin kriz ve kaos yönetimi hakkındaki durumları betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2016-2017,2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara, Eskişehir ve İstanbul ilinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan yükseköğretim yöneticileri ve lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Buna göre bu illerde bulunan Anadolu Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Okan Üniversitesinde görev yapan yükseköğretim yöneticileri ve lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Tablo 2’te bu üniversitelerde görev yapan yöneticilerin ve lisans öğrencilerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2.

Üniversitelere Göre Yönetici Sayıları

Sıra No	Üniversite	Yönetici Sayısı	Öğrenci Sayısı
1	Anadolu Üniversitesi	600	92911
2	Ankara Üniversitesi	1450	38974
3	Başkent Üniversitesi	220	8209
4	Bilkent Üniversitesi	59	11702
5	Gazi Üniversitesi	2454	58254
6	Hacettepe Üniversitesi	2202	29512
7	Okan Üniversitesi	300	4150
	Toplam	7285	239564

Tablo 2’ye göre Ankara, Eskişehir ve İstanbul ilinde yedi farklı üniversite de toplam 7285 yükseköğretim yöneticisi görev yapmaktadır. Ayrıca bu üniversitelerde 239564 sayıda lisans öğrencisi bulunmaktadır.

3.3. Örneklem

Örnekleme, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örnekleme gruplarından en çok kullanılan random (basit

tesadüfî örneklem) yöntemi kullanılmıştır. Böylece örnekleme giren her kişinin eşit oranda seçilme şansı olmuştur.

Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu büyüklükler Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3

$\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
100000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
0									
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

* p= gerçekleşme olasılığını, q= gerçekleşmeme olasılığını ifade etmektedir.
Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s. 50.

Belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri Tablo 3’te yer almaktadır. Araştırmanın evreni kapsamında belirtilen illerdeki üniversitelerdeki yöneticiler ve öğrencilerin sayısı 246849 kişi olduğu göz önünde bulundurulduğunda; tablodaki evren büyüklüklerinden “100000 ve üzeri” olan değer üzerinden hesaplanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örnekleme hata

oranı 0, 05 ve güven düzeyi 0, 95 olmak üzere, araştırmada belirlenen anketlerin örneklem büyüklüğünün 383 kişi olması gerektiği Tablo-3'teki verilerden anlaşılmaktadır. Söz konusu değer, araştırmaya katılması gereken asgari kişi sayısını ifade etmektedir.

Çalışma grubunda yer alan 529 kişi, veri analizinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli örneklem büyüklüğünü iyi derecede karşılamaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticilerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma da veriler iki ölçme aracı ile toplanmıştır. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimine yönelik düşüncelerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen “*Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği*” kullanılmıştır. İkinci veri toplama aracı olarak yöneticilerin ve lisans düzeyindeki öğrencilerin kriz ve kaos durumlarını betimlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen “*Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi*” üçüncü veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen altı soruluk ‘*nitel soru*’ anketi kullanılmıştır.

Ayrıca yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem, ünvan ve lisans öğrencilerinin cinsiyet, yaş, sınıf ve üniversite gibi demografik bilgileri elde etmek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu ölçme araçları aşağıda detaylı biçimde tanıtılmaktadır.

3.4.1. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği

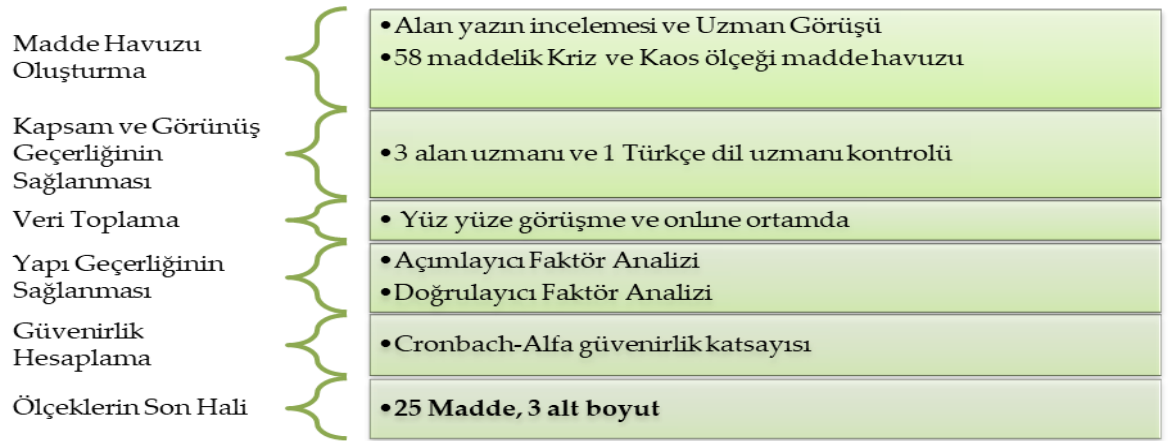
Yüksek Öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimi durumlarını belirlemek için araştırmacı tarafından “*Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği*” geliştirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak Kriz ve Kaos Yönetimine yönelik alan yazın taraması yapılmıştır. Alan yazın taramasından sonra uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşlerinden sonra 10 soruluk görüş alma formu oluşturulmuştur. Görüş alma formu ile bir yükseköğretimde yöneticiliğe devam eden 10 kişiden Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi durumlarının incelenmesini belirlemek için bilgi toplanmıştır. Uzman görüşleri ve öğrencilerden toplanan veriler analiz edilerek 58 maddelik bir ölçme aracı oluşturulmuştur.

Hazırlanan 58 maddelik ölçek kapsam geçerliği ve dil yönünden anlaşılabilirliğini belirlemek için 3 alan uzmanı ve 1 dil uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanların verdiği yanıtlar doğrultusunda ölçekten beş madde çıkartılmış ve 53 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin 50 tanesi olumlu, 3 tanesi olumsuz ifade içermektedir. Oluşturulan maddeler beşli likert tipinde olup, tamamen katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Hazırlanan 53 maddelik Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği pilot uygulaması 13 Yükseköğretim yöneticisi ile yapılmıştır. Pilot uygulaması aşamasından sonra yöneticiler tarafından anlaşılmadığı düşünülen iki madde düzeltilerek ölçek yine 53 madde olarak asıl uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Ölçek maddelerindeki soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğünü belirlemek için yapı geçerliliğine bakılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahiptir (Büyüköztürk, 2011).

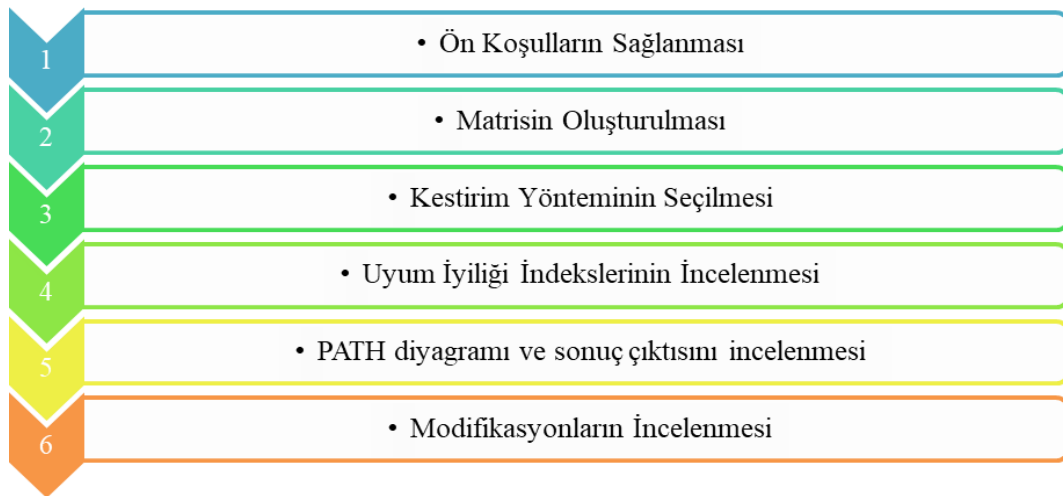
Ölçek verileri, 6 Ekim-2017, 21 şubat 2018 tarihlerinde yükseköğretim yöneticisi olarak çalışan toplam 305 bireyden toplanmıştır. Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için örneklem sayısı olarak 200 orta, 300 iyi, 500 ise çok iyi olarak kabul edilmektedir (Can, 2014). Çalışma grubunda yer alan kişi sayısı, faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli örneklem büyüklüğünü iyi derecede karşılamaktadır.



Şekil 5. AFA Aşamaları

Ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması amacıyla açımlayıcı sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistiksel tekniklerden biridir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) de belirlenen faktörlerde yer alan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Büyüköztürk, 2011).

Araştırmada DFA, AFA ile belirlenen yapıyı desteklemek amacıyla aynı örneklem grubundan toplanan veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kline (2005) göre, DFA için örneklemin madde sayısının 10 katı olması ya da bu sayının 200'den az olmaması gerektiğini belirtir. Çapık (2014) DFA'nın aşamalarını Şekil 5'deki gibi belirtmiştir.



Şekil 6. DFA Aşamaları

Şekil 6'ya göre DFA'nın birinci basamağı SPSS veya EXEL 'de oluşturulmuş veri tabanını LISREL 'e aktarmaktır. DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Bu aşamadan sonra verinin sürekliliği, kategorikmi olduğunun tanımlanması gerekir. İkinci basamağında gizil değişkenler arasındaki matriks oluşturulmaktadır. Korelasyon ve kovaryans analizlerinin belirli olması gerekmektedir. Üçüncü aşamasında söz dizim (syntax) dosyasının oluşturulmasıdır. Söz dizimi bittikten sonra dosya çalıştırılır ve sonuçlar incelenerek model hakkındaki yargıya varılır. PATH diyagramında görsel olarak maddelerin t değerleri, faktör yükleri, χ^2 , sd, RMSEA gibi gerekli bilgiler okunabilir. PATH diyagramı çizdirildikten sonra maddelerin t değerleri, faktör yük değerleri kontrol edilir.

Bu araştırmada da ikinci düzey DFA analizi yapılacaktır. Gözlenen değişkenler kullanılmış olup gözlenen değişkenler soru maddeleri, örtük değişkenler alt boyutlar ve testin tamamı olarak belirlenmiştir.

Yapı Geçerliliği

Bu çalışmada, Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği'nin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi ile İlgili Bulgular

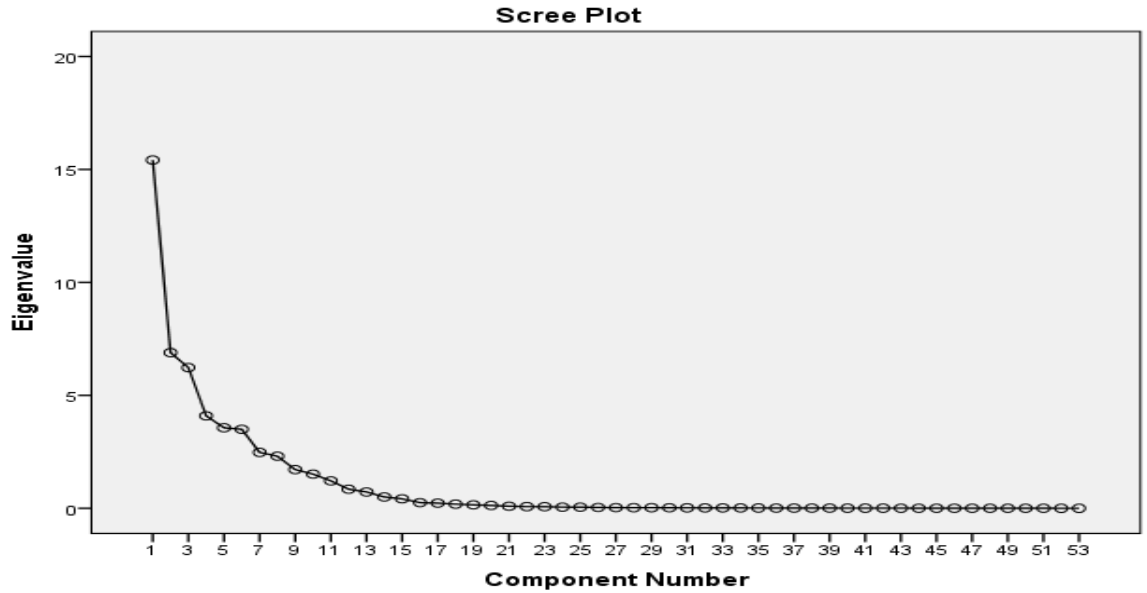
Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği yönelik tutum ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 53 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri 0,696, Bartlett testi sonucu $\chi^2 = 3245,704$ ($p \leq .05$) olarak bulunmuştur. KMO'nun .60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör özdeğerleri hesaplanmıştır (Tablo 4).

Tablo 4.

Ölçeğe ait faktör analizi sonuçları

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	15,416	29,087	29,087
2	6,890	13,000	42,087
3	6,228	11,751	53,838
4	4,093	7,722	61,560
5	3,564	6,724	68,284
6	3,498	6,599	74,883
7	2,474	4,667	79,551
8	2,306	4,351	83,902
9	1,714	3,234	87,135
10	1,513	2,854	89,989
11	1,215	2,293	92,282

Faktör analizinden elde edilen verilere göre öz değeri 1. 00'in üzerinde yer alan 11 faktör, ölçek puanlarındaki varyansın % 92, 282'ini açıklamaktadır. Ölçeğin kaç faktörden oluşacağına karar verebilmek için yamaç birikinti grafiği incelenmiştir (Şekil 7).



Şekil 7: Açımlayıcı Faktör Analizine Ait Yamaç Birikinti Grafiği

Yamaç birikinti grafiği faktör sayısına karar vermede kullanılır. Dikey eksen öz değerleri, yatay eksen faktörleri gösterir. Grafikte dik eğim veren noktalar alınır.

Yüzeysel düz eğim veren noktalar alınmaz. Grafiğin yatay eğime geçtiği noktadan itibaren yatay bir çizgi çizilir. Bu çizginin üzerinde kalan noktaların arası, boyut olarak kabul edilir. Grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşün yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını verir (Can, 2014). Şekil 7'deki yamaç birikinti grafiği incelendikten sonra ölçeğin 3 faktörlü olmasına karar verilmiştir. Çünkü sosyal bilimlerde toplam varyansı ölçek maddelerinin % 40 ile % 60 arasında açıklaması beklenmektedir (Can, 2014). Bu bağlamda çalışmanın amacına uygun olması, faktör yapısının araştırmacı tarafından üç faktörlü olması düşünülmesi nedeniyle ölçeğin üç faktörlü yapıda olmasına karar verilmiştir. Faktör sayısına karar verildikten sonra yapılan ikinci faktör analizine göre faktör yük değeri 0, 40'ın altında olan 4, 5, 6, 12, 1317, 25, 28, 29, 32, 31, 44, 47, 48 ve 52'inci maddeler ve iki faktörde farkı . 10'dan az olan 16, 39 ve 53'üncü maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için 0, 40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiğinde yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az . 10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Bu belirtilen değerleri karşılamayan maddeler analizden çıkarıldıktan sonra üçüncü kez faktör analizi yapılmıştır. Üçüncü kez faktör analizi sonucunda faktör yük değeri 0, 40'ın altında olan 2, 18, 22, 27, 36 ve 49'uncu maddeler ve iki faktörde farkı . 10'dan az olan 3, 7, 8, 20 ve 33'üncü maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda 25 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri 0, 850 Bartlett testi sonucu $\chi^2= 24775, 960$ ($p \leq . 05$) olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçek verilerinin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör öz değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5).

Tablo 5.

Faktör analizi sonuçlarına ait varyans değerleri

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	12,621	43,522	43,522
2	5,532	19,075	62,596
3	4,637	15,991	78,587

Analiz sonuçlarına göre birinci faktör ölçeğin % 43, 52'sini, ikinci faktör ölçeğin % 19,075'ini ve üçüncü faktörde ölçeğin % 15, 991'ini açıklamaktadır. Ölçek faktörleri toplam varyansın % 78,587'sini açıkladığı belirlenmiştir. Tablo 6'da faktör maddelerinin hangi faktör altında toplandığı ve faktör yük değerleri verilmiştir.

Tablo 6.

Faktör yük değerleri

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
M1	, 802		
M3	, 702		
M9	, 688		
M10	, 683		
M11	, 660		
M14	, 601		
M15	, 598		
M19	, 585		
M21		, 705	
M23		, 702	
M24		, 689	
M26		, 673	
M30		, 659	
M34		, 644	
M35		, 616	
M37		, 579	
M38			, 793
M40			, 743
M41			, 707
M42			, 545
M43			, 542
M45			, 507
M46			, 478
M50			, 467
M51			, 425

Tablo 6 incelendiğinde, tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin 0, 40'dan yüksek olduğu görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin . 42 ile . 80 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin kalan maddeleri ile bir öğrenci en düşük 25 en fazla 125 puan alabilmektedir.

Faktörlerin İsimlendirilmesi

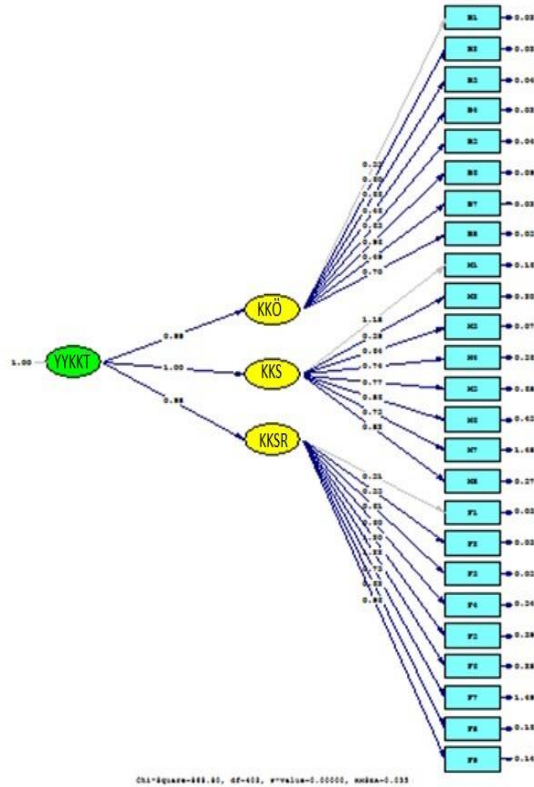
Faktör analizi sonucunda, ölçek maddeleri ortak özelliği ölçmek için bir araya gelmektedir. Bu bağlamda Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği için bir araya gelen maddelerin özellikleri göz önünde bulundurularak, alan uzmanları ile görüş alarak ve alan yazındaki çalışmalar incelenerek faktörler isimlendirilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7.

Faktör isimleri

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Kriz ve Kaos Öncesi	Kriz ve Kaos Süreci	Kriz ve Kaos Sonrası

Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 8. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA’da p değerin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

Doğrulamalı faktör analizine ilişkin bulgular

Index	Mükemmel Ölçütü	Uyum Kabul Edilebilir Ölçütü	Uyum Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2 / sd	0-3	3-5	3, 919	İyi uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$	.099	İyi uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.93	İyi uyum
NNFI	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$	.91	Mükemmel uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$	.91	Mükemmel uyum
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .08$	.06	İyi uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$	.92	İyi uyum
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.90	İyi uyum

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 1996

DFA’da öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranı 3’ün altında olması mükemmel uyuma 5’in altında olması iyi uyum olduğunu söyler (Kline, 2005). Bu oran 3, 919 olarak bulunmuştur. Model iyi uyum göstermektedir.

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için 0, 05’den küçük olduğunda mükemmel uyum, 0, 10’dan küçük olduğunda ise iyi uyum olduğunu söyler (Steiger, 1990). RMSEA değeri 0, 099 olarak bulunmuştur ve iyi uyum göstermektedir.

CFI; model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştıran bir uyum indeksidir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). CFI 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0. 95 ile 1 arasında CFI

değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0. 90 ile 0. 95 arasında CFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999). Araştırmanın 0. 93 bulunan CFI değeri iyi uyumu gösterir. CFI indeksi günümüzde yapısal eşitlik modellerinde en yaygın olarak kullanılan uyum indeksidir (Fan, Thompson ve Wang, 1999).

NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI'ya alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. NFI değeri 0, 91 olarak elde edilmiştir ve mükemmel uyum olduğunu gösterir. Ayrıca normlaştırılmamış uyum indeksi olan NNFI değeri ise 0, 91 olarak bulunmuştur ve mükemmel olduğunu gösterir (Şehribanoğlu, 2005).

GFI, varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0. 90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir (Schumacker & Lomax, 1996). GFI değeri 0, 92 olarak elde edilmiştir ve modelin iyi uyum olduğunu gösterir. AGFI ise düzenlenmiş uyum indeksidir Bu değer ise 0, 90 olarak elde edilmiştir ve iyi uyum göstermektedir.

SRMR; standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Model, 0. 05'ten düşük bir SRMR değeri almışsa iyi uyum, 0. 05 ile 0. 08 arasında bir SRMR değeri almışsa kabul edilebilir uyum içerisindedir (Hu ve Bentler, 1999). Araştırmada bulunan 0. 06'lık değer iyi uyumu göstermektedir.

Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin güvenirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı, maddelerin ağırlıklı olarak puanlandığı ya da derecelendirme yöntemiyle puanlandığı durumlarda kullanılır (Can, 2014). Alan yazında Cronbach Alfa katsayısının 0, 80 ile 1 arasındaki değerleri ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu, 0, 60 ile 0, 79 arasındaki değerlerin güvenilir olduğu, 0, 40 ile 0, 60 arasındaki değerlerin düşük güvenirlikte olduğu ve 0 ile 0, 39 arasındaki değerlerin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu

bağlamda ölçeğe tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9.

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik analizi sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa(α)
Kriz ve Kaos Öncesi	8	0, 87
Kriz ve Kaos Süreci	8	0, 84
Kriz ve Kaos Sonrası	9	0, 81
Toplam	25	0, 87

Tablo 9’da belirtildiği gibi ölçeğin Kriz ve Kaos Öncesi boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0, 87, Kriz ve Kaos Süreci boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0, 84 ve Kriz ve Kaos Sonrası boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0, 81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamının Cronbach Alfa katsayısı 0, 87 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek alt boyutlarının ve ölçeğin tamamının güvenilir çıktığı belirlenmiştir.

3.4.2. Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi

Bu çalışmada, yükseköğretim yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi hakkındaki düşüncelerini belirlemek için “Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi” geliştirilmiştir. Büyüköztürk (2011), anket oluşturma sürecini, “genel araştırma sorularının belirlenmesi”, “alt soruların listelenmesi”, “maddelerin tasarlanması”, “maddelerin sıralanması”, “anketin düzenlenmesi” ve “anketin ön uygulamasının yapılması” olmak üzere altı aşamada incelemektedir. Şekil 9’da bu süreç yer almaktadır.



Şekil 9. Anket Geliştirme Süreci

Bu bağlamda araştırma kapsamında kriz ve kaos yönetimi ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Alan yazın taraması sonucunda kriz ve kaos yönetimine ilişkin görüşlerinin ortaya konulmasına yönelik ifadelerden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Bu madde havuzundan, araştırmanın amacına yönelik olarak 15 soruluk ön taslak anket oluşturulup 3 uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşleri sonucunda, 2 soru düzeltilmiş, beş soru ise ölçme aracından çıkartılmıştır. Oluşturulan anket ön pilot uygulaması amacıyla farklı branşlardan 10 yükseköğretim yöneticisine ve 10 lisans öğrencisine uygulanmıştır. Bu uygulama aşamasından sonra sorularda yer alan bazı ifadeler düzeltilmiş ancak soru çıkarımı yapılmamıştır. Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi çalışma kapsamında son hali ile 10 sorudan oluşmaktadır. Anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach"s α (Alpha) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda hazırlanan anket 0. 81 oranında sonuç çıkmış olup oluşturulan anket güvenilir bulunmuştur.

3.4.3. Nitel araştırma soruları

Bu çalışmada, yükseköğretim yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi hakkındaki düşüncelerini belirlemek için "Kriz ve Kaos Yönetimi ile ilgili nitel sorular" geliştirilmiştir. Büyüköztürk (2011), anket oluşturma sürecini, "genel araştırma sorularının belirlenmesi", "alt soruların listelenmesi", "maddelerin tasarlanması", "maddelerin sıralanması", "anketin düzenlenmesi" ve "anketin ön

uygulamasının yapılması” olmak üzere altı aşamada incelemektedir. Şekil 10’da bu süreç yer almaktadır



Şekil 10. Nitel soru oluşturma süreci

3.4.4. Araştırmanın Deseni ve Yaklaşımı

Bu araştırma da, nicel, anket uygulamasının dışında öğrenci ve yönetici öğretim görevlilerine nitel sorular sorularak yüzyüze, mail yoluyla nitel tarama yöntemi de kullanılmıştır, amacımız araştırma da değişik yöntemleri kullanarak en gerçekçi sonuca ulaşmaktır. Derine giderek yüzeyin altındakini ortaya çıkarmak, nitel araştırmanın en derin özelliğidir (Kus, 2009). Araştırmacının katılımcı rolü, doğal ortama duyarlılık, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri olmak üzere yedi temel özelliği olan ve gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırmaya nitel araştırma tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada yüksek öğretimde yöneticilerin kaos ve kriz yönetme durumlarının incelenmesiyle ilgili sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir. Bu nedenle araştırmada nitel araştırma desenlerinden “olgu bilim (phenomenology) deseni” kullanılmıştır.

Olgu bilim deseni; farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir düşünce yapısına sahip olmadığımız olgulara dikkati verme eylemidir. Yaşadığımız dünyadaki olaylar, olgular deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşılabilme ve birlikte tanışık olmak olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez, bize tamamen yabancı olmayan olgu bilim ancak tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmada kullanılabilmemizi sağlayan bir araştırma modelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 49).

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi olan görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmadığı gibi yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek değildir; ikisi arasında yer almaktadır. Araştırmamıza esneklik sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Dağlı ve diğer, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlen sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998).

“ Görüşme tekniğinin belirleyici özelliği, görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle görüşülenlerin, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak görüşmelerden derin bilgi edinmek esastır” (Kuş, 2009).

3.4.5. Çalışma grubu

Olgu bilim araştırmalarında veri kaynaklarını araştırma konusunu yaşayan ve bunu ifade edebilecek veya yansıtabilecek birey ya da gruplar örnekleme oluşturur. Bunun için, yapılacak görüşmelerde süresinden dolayı fazla örneğin verilememesi bu tür çalışmalarda yapılacak görüşmelerin süresi ve çıkacak bilgilerin net verilmesi sonucu, nitelikli sonucun çıkması tahmin edilebilir bir durumdur. Çalışma alanında yaptığımız, gözlemler ve görüşmeler sonucunda çalışma grubu belirlenmektedir. Bu araştırma da Gazi, Başkent ve Selçuk Üniversitelerinden 10’ar, Ankara Üniversitesi’nden ise 11 katılımcı olmak üzere 41 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların %21’i (9 kişi) bölüm başkanı, 6’sı profesör (%14, 6), 3 Doç. Dr. (%7, 3), 1 bölüm şefi (%2, 4) ve 1 Daire Başkanı (%2, 4) iken kalan 21 kişi (%51, 2) lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencisidir. Katılımcıların yaş ortalaması 37, 8 olup en küçüğü 20, en büyüğü ise 70 yaşındadır.

3.5. Verilerin Toplanması

İstatistik literatüründe veri toplama teknikleri; deney, gözlem ve anket olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Anket tekniği ise; yüz-yüze, telefon aracılığıyla, posta yoluyla veya internet ortamında elektronik posta (e-mail) gönderilerek farklı çeşitlerde yapılabilmektedir (Bülbül, 2013).

Nitel araştırmaya Gazi, Başkent ve Selçuk Üniversitelerinden 10'ar katılımcı, Ankara Üniversitesinden ise 11 katılımcı olmak üzere 41 katılımcı katılmıştır. Bu katılımcıların %21'i (9 kişi) bölüm başkanı, 6'sı profesör (%14,6), 3 Doç. Dr. (%7,3), 1 bölüm şefi (%2,4) ve 1 Daire Başkanı (%2,4) iken kalan 21 kişi (%51,2) lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencisidir. Katılımcıların yaş ortalaması 37,8 olup en küçüğü 20, en büyüğü ise 70 yaşındadır. Bu çalışmada; veri toplama yöntemi olarak elektronik anket türleri arasında yer alan mail ile birlikte yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. . Literatüre uygun olarak hazırlanan anket formları, mail yoluyla, üniversitelere giderek yüzyüze anketler toplanmıştır. . Söz konusu anket; 18. 11. 2017 tarihinde başlatılmış ve 18. 01. 2017 tarihinde toplam 41 katılımcı sayısı ile tamamlanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada, ölçek ve anket aracılığıyla toplanan verilerin çözümlemesi yapılmadan önce, verilerin düzenlenmesi ve işlenmesiyle ilgili işlemler gerçekleştirilmiştir. Bunun için yöneticilerden ve lisans öğrencilerinden toplanan veriler, birer sayı numarası ile düzenlenip veri girişi yapılmıştır. Bu sayılara göre ölçek ve anketteki veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Ölçeklerin analizi için SPSS 21. 0 paket programı kullanılmıştır. “Yüksek Öğretim Yöneticilerin Kriz ve Kaos Yönetimine yönelik Tutum Ölçeği” nin doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları ise Lisrel 8. 70 (Linear Structural Relation Statistics Package Program) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0, 05 olarak kabul edilmiştir.

Ölçme araçları ile elde edilen veriler, amaçlara uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde seçilecek analiz yöntemi için veriler üzerinde varyans analizleri yapılmıştır. Her bir analiz için varyans analizi sonuçları 0, 05 anlamlılık değerinden büyük olduğu durumda varyansların homojen

dağıldığı ve verilerin normal dağılım gösterme durumlarında bağlı olarak analizler yapılmıştır. Bir veri setinin normal dağılım göstermesi için aşağıdaki varsayımları karşılaması gerekmektedir.

- Merkezi eğilim ölçülerine (ortalama, ortanca ve mod) bakılarak bu değerlerin birbirine yakın ya da eşit olması beklenir.
- Çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesi
- Kurtosis (basıklık değeri) $-1 < x < +2$
- Skewness (Çarpıklık) $-1 < x < +1$ aralığındaki değerlerden birini alması gerekmektedir.
- Verilere ait histogram grafiğinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir.
- Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testi analiz sonuçlarında $p > 0,05$ olmasını gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü 50'nin altında olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, 50 ve üzerinde olduğu durumlarda da Kolmogorov-Smirnov önerilmektedir.
- Varyansların homojenliği için Levene testi sonucunda $p > 0,05$ olması gerekmektedir (Can, 2014).

Bu bağlamda Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği ile demografik değişkenler arasında parametrik analizler kullanılmıştır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği” arasında anlamlı farklılığı ilişkisiz t testi analizi ile değerlendirilmiştir. İlişkisiz t-testi, iki ilişkisiz örneklemde elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Can, 2014).

Demografik değişkenlerden yaş, mesleki kıdem ve ünvan ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Tutum Ölçeği” arasında anlamlı farklılığı Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile değerlendirilmiştir. Anova testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılan analiz yöntemidir (Büyüköztürk, 2011).

Değişkenlere ait gruplar arasında fark saptandığında, bu farkın kaynağı Tukey Post Hoc testi ile araştırılmıştır. Gruplar karşılaştırılırken gruplar arasında anlamlı farklılık olması durumunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc (Tukey) testi kullanılmıştır (Can, 2014).

Bireylerin bir konudaki davranış puanlarını belirlemeyi sağlayan ölçeğe Likert Ölçeği denilmektedir. . k sayıda sorunun her biri için farklı sayıda seçenekler belirlenir. Seçenekler sıralı biçimde ardışık olarak dizilirler seçenekler dengeli (-2, -1, 0, +1, +2 biçiminde) ya da sıralı sayısal değerlerle puanlandırılır (0, 1, 2, 3, 4, 5). Tüm sorulara verilen cevaplar toplanır. Toplam puan bireyin konu hakkındaki davranış, bilgi, tutum puanıdır. Her birey puanına göre toplam ölçek ölçeği üzerinde bir yerde yer alarak bireyin konu ile ilgili davranış pozisyonu belirlenir (Kıracalı İftar, 2002:18). Beşli Likert tipi ölçeğin madde aralıklarına göre katılma düzeyleri Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10:

Beşli Likert Tipi Ölçeğin Madde Aralıklarına Göre Katılma Düzeyleri

Madde Aralıkları	Katılma Düzeyleri
1. 00 – 1. 80	Hiç Katılmıyorum
1. 81 – 2. 60	Katılmıyorum
2. 61 – 3. 40	Karasızım
3. 41 – 4. 20	Katılıyorum
4. 21 – 5. 00	Tamamen Katılıyorum

Araştırma da akademisyenlerin Likert tipi sorulara vermiş oldukları yanıtların ortalama değerleri yukarıdaki tablo 10’da yer alan değerler baz alınarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında bağımsız değişkenler ile ilgili analizler için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Her bir değişkene ilişkin frekans ve yüzdeleri analiz edilip tablolastırılarak verilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi düzeylerini belirlemek için, ankette yer alan verilerin betimsel istatistikleri verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre her bir soruya ilişkin yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin bilgi düzeyi ortaya çıkarılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmacıların katılımıyla elde edilen ölçek ve anket verilerinin analizlerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerine ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 11’te verilmiştir. Araştırmaya katılan lisans öğrencilerine ilişkin sosyo-demografik özellikler de Tablo 11’te yer almaktadır.

Tablo 11.

Yüksek Öğretim Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	n	Yüzde Değeri (%)
Cinsiyet		
Erkek	315	59, 5
Kadın	214	40, 5
Yaş		
25-35 Yaş Arası	144	27, 2
36-40 Yaş arası	109	20, 6
41 yaş ve üstü	276	52, 2
Mesleki Kıdem		
1-10 yıl arası	166	31, 4
11-15 yıl arası	116	21, 9
16 yıl ve üstü	247	46, 7
Üniversite		
Anadolu Üniversitesi	170	32, 1
Ankara Üniversitesi	102	19, 3
Başkent Üniversitesi	13	2, 5
Bilkent Üniversitesi	42	7, 9
Gazi Üniversitesi	101	19, 1
Hacettepe Üniversitesi	40	7, 6
Okan Üniversitesi	61	11, 5
Ünvan		
Yard. Doç	134	25, 3
Doçent	254	48, 0
Profesör	141	26, 7

Tablo 11’e göre araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinden erkek öğretim görevlisi bireylerin sayısı 315 kişi (% 59, 5) ve kadın öğretim görevlisi

bireylerin sayısı 214 kişi (% 40, 5)'dir. Öğretim görevlilerinden 25-25 yaş aralığında olan bireylerin sayısı 144 kişi (% 27, 2), 36-40 yaş arası olan bireylerin sayısı 109 kişi (% 20, 6) ve 41 yaş ve üstü olan bireylerin sayısı 276 kişi (% 52, 2) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin; mesleki kıdem yılı 1-10 yıl arası olan bireylerin sayısı 166 kişi (% 31, 4), mesleki kıdem yılı 11-15 yıl arası olan bireylerin sayısı 116 kişi (% 21, 9) ve mesleki kıdem yılı 16 yıl ve üstü olan bireylerin sayısı 247 kişi (% 46, 7) olarak yer almaktadır. Araştırma da yer alan yükseköğretim yöneticilerinin üniversite dağılımını incelediğimizde; 170 kişi (% 32, 1) Anadolu Üniversitesi, 102 kişi (% 19, 3) Ankara Üniversitesi, 13 kişi (% 2, 5) Başkent Üniversitesi, 42 kişi (% 7, 9) Bilkent Üniversitesi, 101 kişi (% 19, 1) Gazi Üniversitesi, 40 kişi (% 7, 6) Hacettepe Üniversitesi ve 61 kişi (% 11, 5) Okan Üniversitesi 'den katılmıştır. Araştırma da yer alan yüksek öğretim yöneticilerinin 134 kişi (% 25, 3) Yard. Doç., 254 kişi (% 48, 0) Doçent, 141 kişi (% 26, 7) Profesör ünvanına sahiptir. Araştırmaya katılan lisans öğrencilerine ilişkin sosyo-demografik özellikler de Tablo 12'te yer almaktadır.

Tablo 12.

Lisans Öğrencilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	n	Yüzde Değeri (%)
Cinsiyet		
Erkek	228	42, 7
Kadın	287	53, 7
Yaş		
18-20 yaş	213	39, 9
21-23 Yaş	237	44, 4
24 ve üstü yaş	65	12, 2
Sınıf		
1. sınıf	99	18, 5
2. Sınıf	162	30, 3
3. Sınıf	151	28, 3
4. Sınıf	102	19, 1
Üniversite		
Anadolu Üniversitesi	37	6, 9
Ankara Üniversitesi	50	9, 4
Başkent Üniversitesi	28	5, 2
Bilkent Üniversitesi	112	21, 0
Gazi Üniversitesi	88	16, 5
Hacettepe Üniversitesi	70	13, 1
Okan Üniversitesi	130	24, 3

Araştırmaya katılan lisans öğrencilerinden 228 kişi (% 42, 7) erkek ve 287 kişi (% 53, 7) kadın olarak yer almaktadır. Lisans öğrencilerinden 18-20 yaş aralığında olan bireylerin sayısı 213 kişi (% 39, 9), 21-23 yaş aralığında olan bireylerin sayısı 237 kişi (% 44, 4) ve 24 ve üstü yaşında olan bireylerin sayısı 65 kişi (% 12, 2) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan lisans öğrencilerinin 99 kişi (% 18, 5) 1. Sınıf, 162 kişi (% 30, 3) 2. Sınıf, 151 kişi (% 28, 3) 3. Sınıf ve 102 kişi (% 19, 1) 4. Sınıf olduğu belirlenmiştir. Araştırma da yer alan lisans öğrencilerinin üniversite dağılımını incelediğimizde; 37 kişi (% 6, 9) Anadolu Üniversitesi, 50 kişi (% 9, 4) Ankara Üniversitesi, 28 kişi (% 5, 2) Başkent Üniversitesi, 112 kişi (% 21, 0) Bilkent Üniversitesi, 88 kişi (% 16, 5) Gazi Üniversitesi, 70 kişi (% 13, 1) Hacettepe Üniversitesi ve 130 kişi (% 24, 3) Okan Üniversitesi 'den katılmıştır.

4.2. Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında yüksek öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimi tutum düzeylerini belirlemek için “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği” uygulanmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin ölçeğe katılım düzeylerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13.

Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeğine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği	3	0, 6	33	6, 2	12	2, 3	457	86, 4	24	4, 5

Tablo 13'e göre yüksek öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine katılım durumlarına göre incelediğimizde; 3 akademisyenin (% 0, 6) kesinlikle katılmadığı, 33 akademisyenin (% 0, 6) katılmadığı, 12 akademisyenin (% 2, 3) kararsız olduğu, 457 akademisyenin (% 86, 4) katıldığı ve 24 akademisyenin (% 4, 5) kesinlikle katıldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre akademisyenlerin kriz ve kaos yönetim durumlarına yüksek düzeyde katılım sağladıkları belirlenmiştir.

4.3. Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler

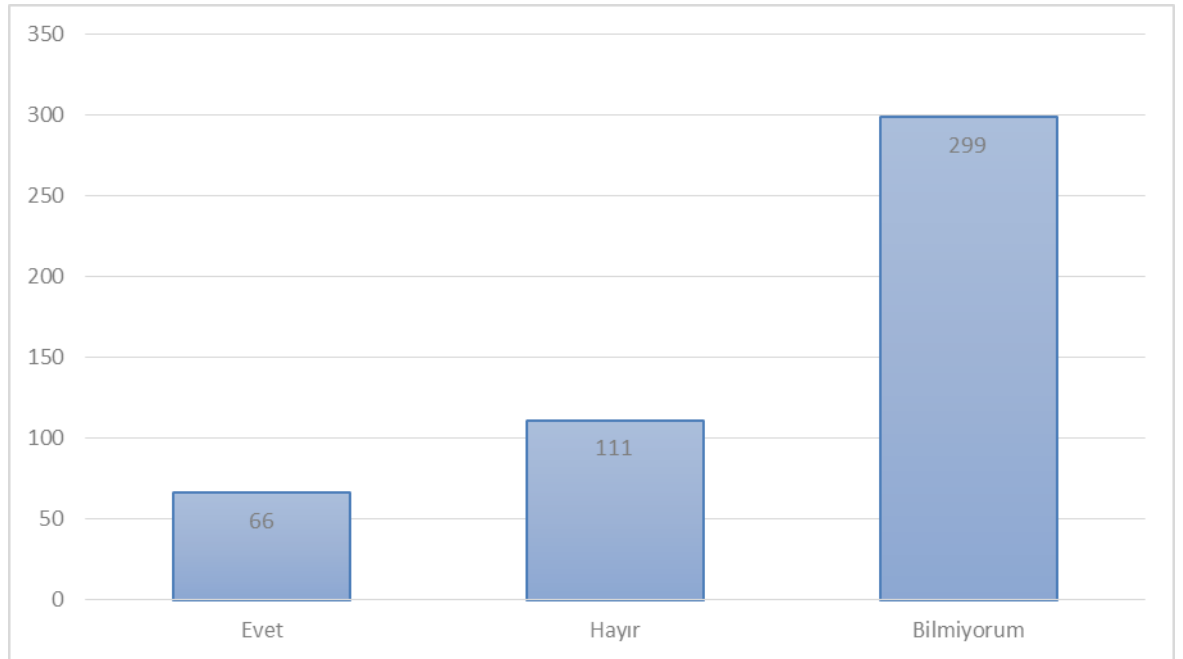
4.3.1. Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında yüksek öğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimi bilgi düzeylerini belirlemek için “Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi” uygulanmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin ankete yönelik verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Anket kapsamında birinci madde olarak “Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip var mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda birinci soruya ilişkin bulgular Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14.

Anketin Birinci Sorusuna ” Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip varmıdır? İlişkin Verilen Yanıtlar

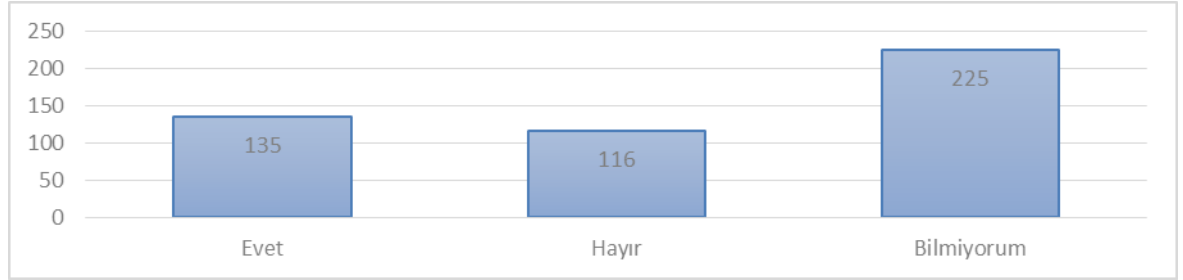


Tablo 14’e göre akademisyenlerin kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı sorusuna; 66 kişi (% 12, 5) evet yanıtını, 111 kişi (21, 0) hayır yanıtını ve 299 kişi (% 56, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun bu ekip konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında ikinci madde olarak “Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda ikinci soruya ilişkin bulgular Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15.

Anketin İkinci Sorusuna’’Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?İlişkin Verilen Yanıtlar.

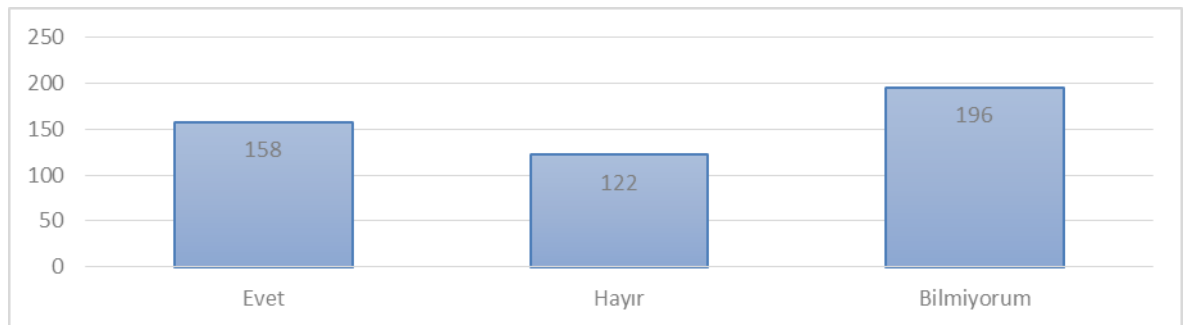


Tablo 15’e göre akademisyenlerin kurumlarında tehlike ve risklerin önceden tanımlanma konusundaki soruya; 135 kişi (% 25, 5) evet yanıtını, 116 kişi (% 21, 9) hayır yanıtını ve 225 kişi (% 42, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun tehlike ve risk konusundaki tanımlamalardan bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında üçüncü madde olarak “Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda üçüncü soruya ilişkin bulgular Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16.

Anketin Üçüncü Sorusuna’’Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı varmı dır?’’ İlişkin Yanıtlar.

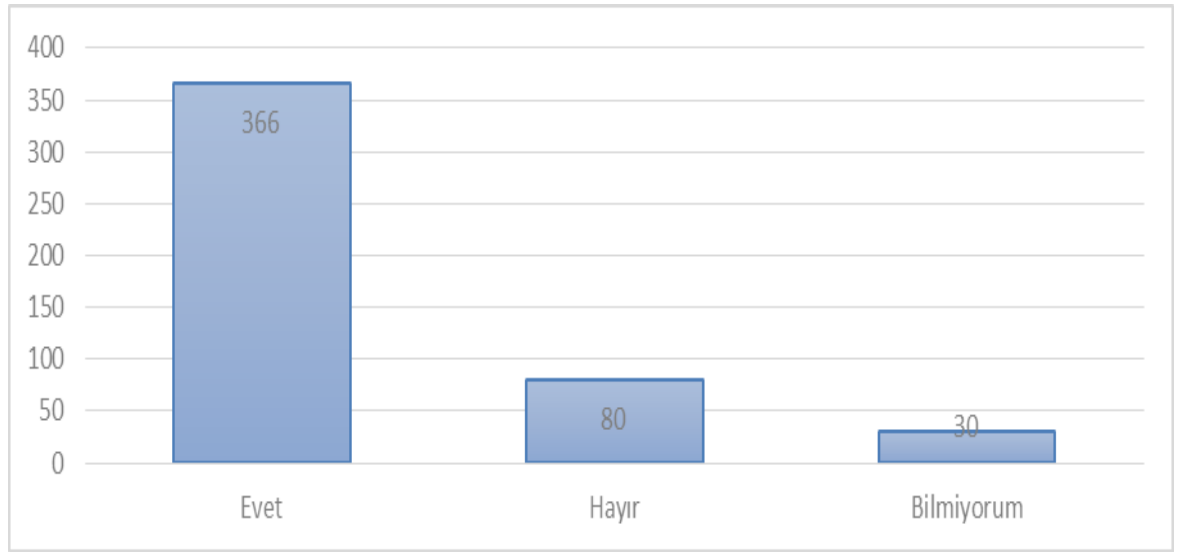


Tablo 16'ya göre akademisyenlerin olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusundaki soruya; 158 kişi (% 29, 9) evet yanıtını, 122 kişi (% 23, 1) hayır yanıtını ve 196 kişi (% 37, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun kriz analizi ve acil eylem planı konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında dördüncü madde olarak “Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere asılmış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda dördüncü soruya ilişkin bulgular Tablo 17’te yer almaktadır.

Tablo 17.

Anketin Dördüncü Sorusuna’’Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere Asılmış mıdır’’ İlişkin Yanıtlar



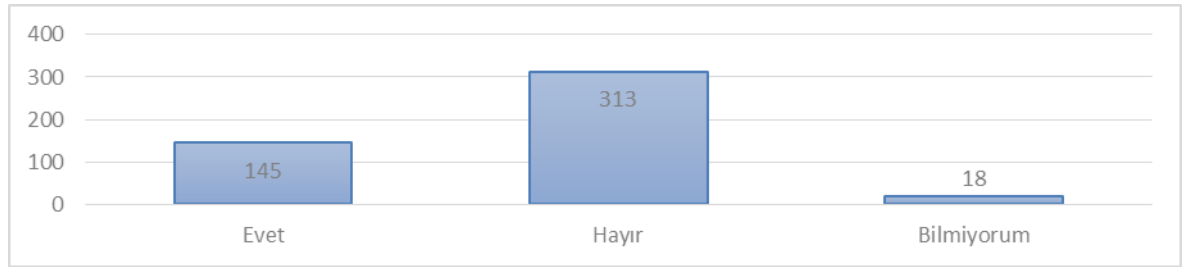
Tablo 17’e göre akademisyenlerin kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusundaki soruya; 366 kişi (% 69, 2) evet yanıtını, 80 kişi (% 15, 1) hayır yanıtını ve 30 kişi (% 5, 7) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olduğu belirlenmiştir.

Anket kapsamında beşinci madde olarak “Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar

yapılıyor mu?’’ sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda beşinci soruya ilişkin bulgular Tablo 18’te yer almaktadır.

Tablo 18.

Anketin Beşinci Sorusuna Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?’’ İlişkin Yanıtlar.

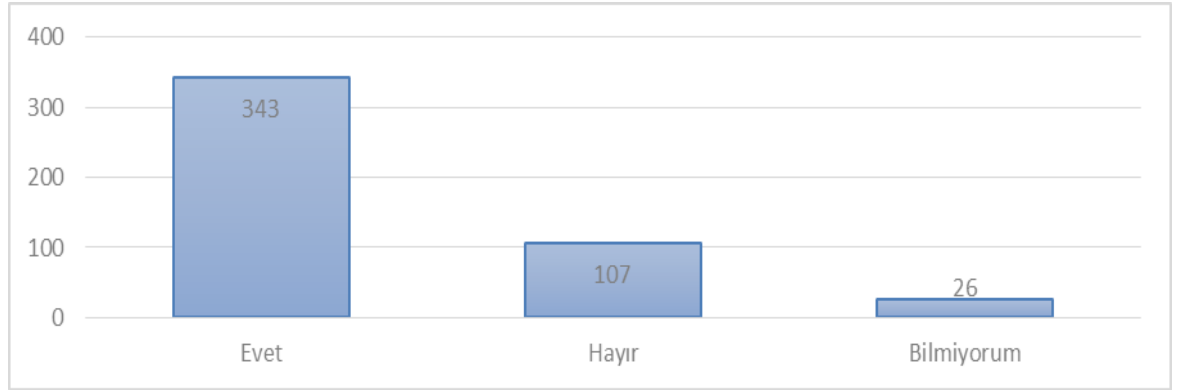


Tablo 18’e göre akademisyenlerin kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılması konusundaki soruya; 145 kişi (% 27, 4) evet yanıtını, 313 kişi (59, 2) hayır yanıtını ve 18 kişi (% 3, 4) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamında altıncı madde olarak “Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda altıncı soruya ilişkin bulgular Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19.

Anketin Altıncı Sorusuna ''Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?'' İlişkin Yanıtlar.

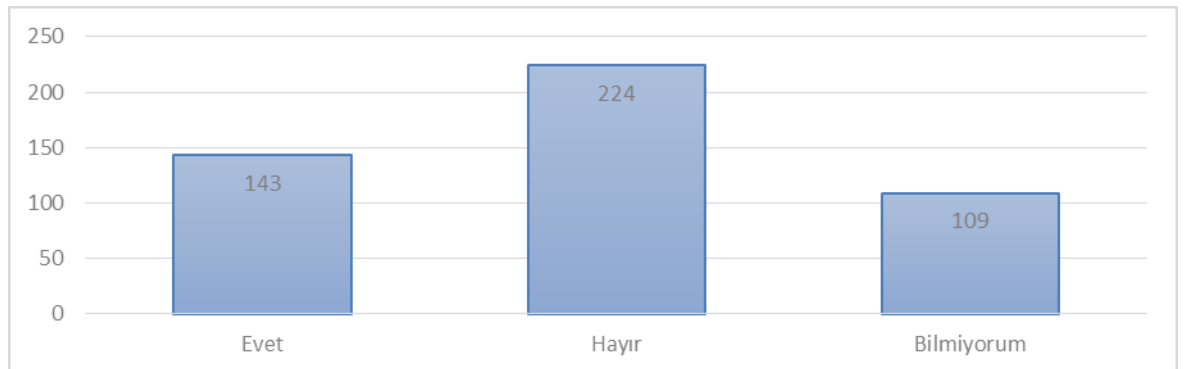


Tablo 19'a göre akademisyenlerin kurumlarında kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olup olmadığı konusundaki soruya; 343 kişi (% 64, 8) evet yanıtını, 107 kişi (% 20, 2) hayır yanıtını ve 26 kişi (% 4, 9) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun yapılan ön çalışmaların formalite olarak yapıldığını belirtmektedir.

Anket kapsamında yedinci madde olarak "Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?" sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda yedinci soruya ilişkin bulgular Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20.

Anketin Yedinci Sorusuna ''Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?'' İlişkin Yanıtlar.

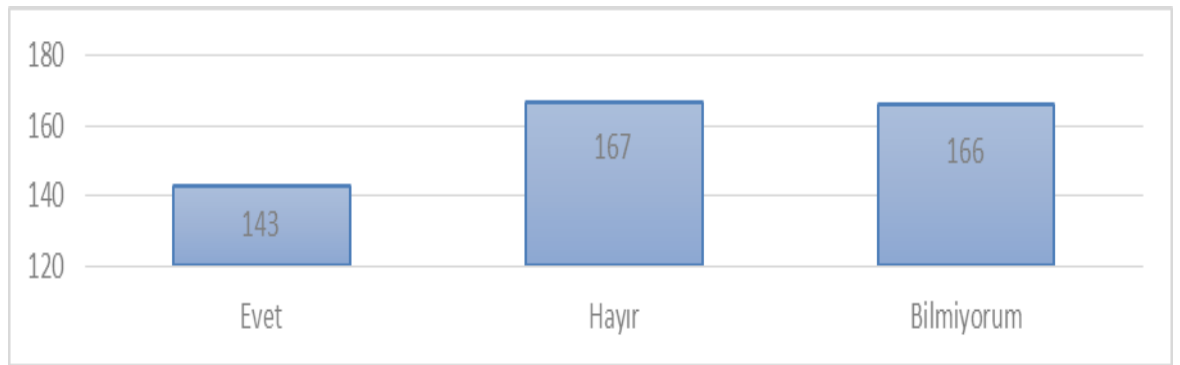


Tablo 20'ye göre akademisyenlerin kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler konusundaki soruya; 143 kişi (% 27, 0) evet yanıtını, 224 kişi (% 42, 3) hayır yanıtını ve 109 kişi (% 20, 6) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamında sekizinci madde olarak “Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda sekizinci soruya ilişkin bulgular Tablo 21’te yer almaktadır.

Tablo 21.

Anketin Sekizinci Sorusuna Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?’’ İlişkin Yanıtlar.

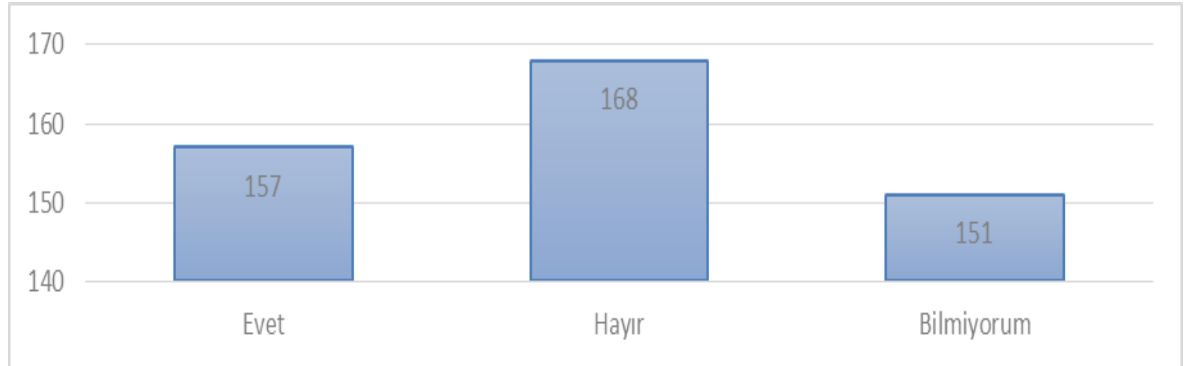


Tablo 21'e göre akademisyenlerin kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma konusundaki soruya; 143 kişi (% 27, 0) evet yanıtını, 167 kişi (% 31, 6) hayır yanıtını ve 166 kişi (% 31, 4) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma durumlarının olmadığını yâda bilmediklerini belirtmişlerdir.

Anket kapsamında dokuzuncu madde olarak “Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda dokuzuncu soruya ilişkin bulgular Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22.

Anketin Dokuzuncu Sorusuna''Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir.'' İlişkin Yanıtlar

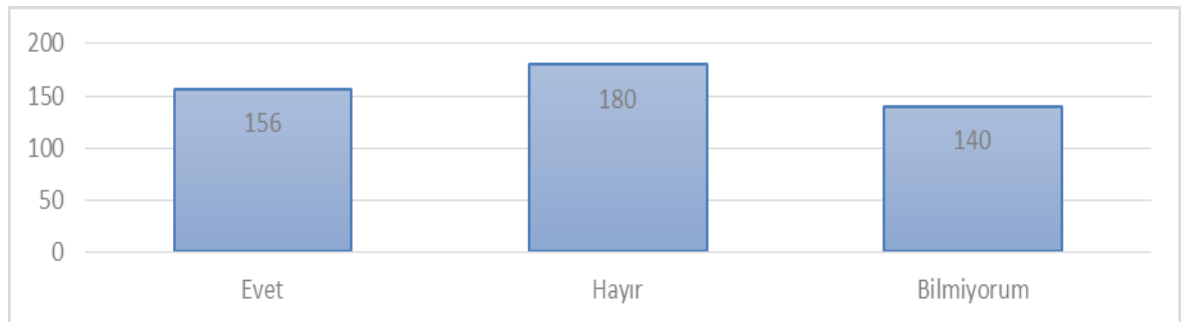


Tablo 22'e göre akademisyenlerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusundaki soruya; 157 kişi (% 29, 7) evet yanıtını, 168 kişi (% 31, 8) hayır yanıtını ve 151 kişi (% 28, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında onuncu madde olarak "Kurumumuz yönetimi olası kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?" sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda onuncu soruya ilişkin bulgular Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23.

Anketin Onuncu Sorusuna''Kurumumuz yönetimi olası kriz ,kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır? İlişkin Yanıtlar.



Tablo 23'e göre akademisyenlerin kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusundaki soruya; 156 kişi (% 29, 5) evet yanıtını, 180 kişi (% 34, 0) hayır yanıtını ve 140 kişi (% 26, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir.

4.3.2. Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler Özeti

Bu bölümde araştırma kapsamında akademisyenlerin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi'ne ilişkin yukarıda ayrı olarak verilen yanıtlarının tamamı Tablo 24'te özet olarak yer almaktadır.

Tablo 24.

Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Özet Tablo

Soru	Yanıt	f	%
1-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip var mıdır?	Bilmiyorum	299	56, 5
	Hayır	111	21, 0
	Evet	66	12, 5
2-Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?	Bilmiyorum	225	42, 5
	Hayır	116	21, 9
	Evet	135	25, 5
3-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?	Bilmiyorum	196	37, 1
	Hayır	122	23, 1
	Evet	158	29, 9
4-Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere Asılmış mıdır?	Bilmiyorum	30	5, 7
	Hayır	80	15, 1
	Evet	366	69, 2
5-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?	Bilmiyorum	18	3, 4
	Hayır	313	59, 2
	Evet	145	27, 4
6-Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?	Bilmiyorum	26	4, 9
	Hayır	107	20, 2
	Evet	343	64, 8
7-Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?	Bilmiyorum	109	20, 6
	Hayır	224	42, 3
	Evet	143	27, 0
8-Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?	Bilmiyorum	166	31, 4
	Hayır	167	31, 6
	Evet	143	27, 0

9-Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?	Bilmiyorum	151	28, 5
	Hayır	168	31, 8
	Evet	157	29, 7
10-Kurumumuz yönetimi olası kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?	Bilmiyorum	140	26, 5
	Hayır	180	34, 0
	Evet	156	29, 5

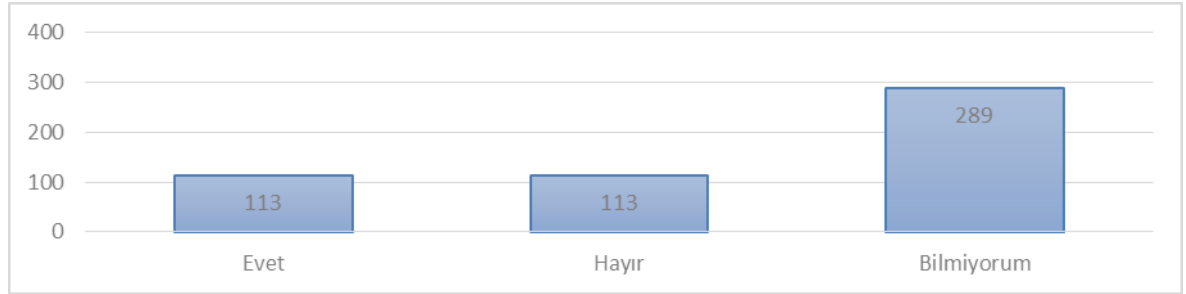
4.3.3. Lisans Öğrencilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin kriz ve kaos yönetimi bilgi düzeylerini belirlemek için “Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi” uygulanmıştır. Bu bağlamda öğrencilerin ankete yönelik verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Anket kapsamında birinci madde olarak “Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip var mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda birinci soruya ilişkin bulgular Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25.

Anketin Birinci Sorusuna’’ Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip varmıdır?’’ İlişkin Yanıtlar

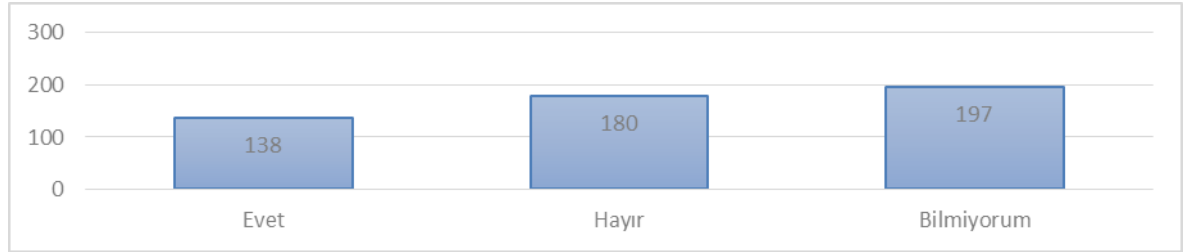


Tablo 25’e göre lisans öğrencilerinin kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı sorusuna; 113 kişi (% 21, 2) evet yanıtını, 113 kişi (21, 2) hayır yanıtını ve 289 kişi (% 54, 1) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun bu ekip konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında ikinci madde olarak “Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda ikinci soruya ilişkin bulgular Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26.

Anketin İkinci Sorusuna Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?'' İlişkin Yanıtlar.

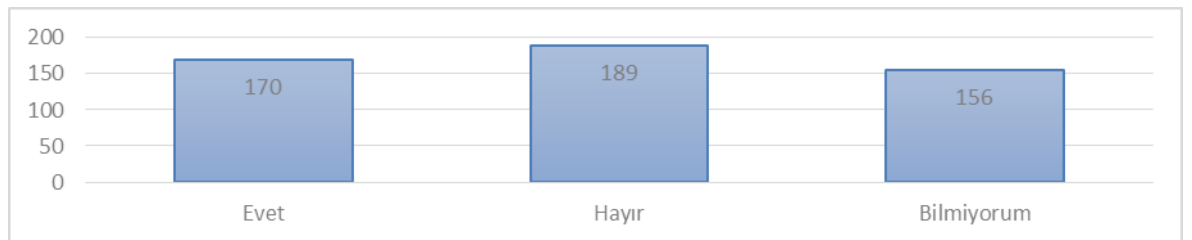


Tablo 26'ya göre öğrencilerin kurumlarında tehlike ve risklerin önceden tanımlanma konusundaki soruya; 138 kişi (% 25, 8) evet yanıtını, 180 kişi (33, 7) hayır yanıtını ve 197 kişi (% 36, 9) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun tehlike ve risk konusundaki tanımlamalardan bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında üçüncü madde olarak "Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?" sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda üçüncü soruya ilişkin bulgular Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27.

Anketin Üçüncü''Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı varmıdır?'' Sorusuna İlişkin Yanıtlar.

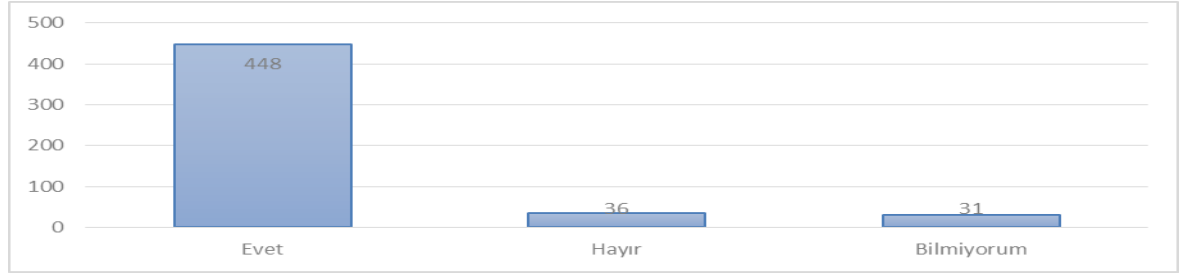


Tablo 27'ye göre öğrencilerin olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusundaki soruya; 170 kişi (% 31, 8) evet yanıtını, 189 kişi (35, 4) hayır yanıtını ve 156 kişi (% 29, 2) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında kriz analizi ve acil eylem planı olmadığını belirtmiştir.

Anket kapsamında dördüncü madde olarak “Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere asılmış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda dördüncü soruya ilişkin bulgular Tablo 28’te yer almaktadır.

Tablo 28.

Anketin Dördüncü Sorusuna’’Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere Asılmış mıdır?’’ İlişkin Yanıtlar.

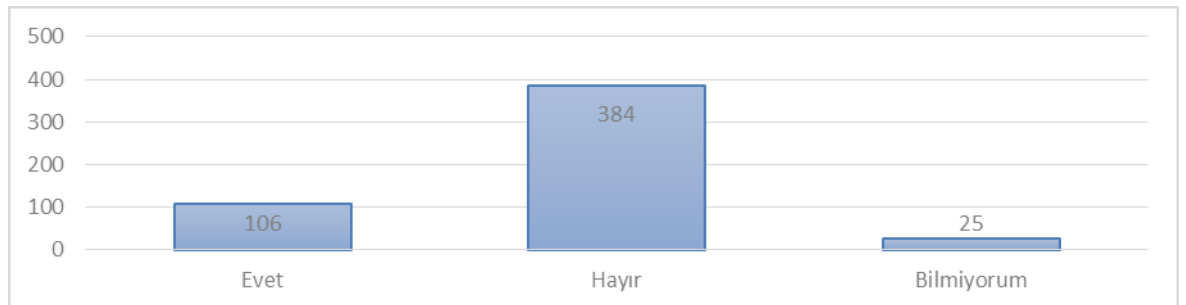


Tablo 28’e göre öğrencilerin kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusundaki soruya; 448 kişi (% 83, 9) evet yanıtını, 36 kişi (6, 7) hayır yanıtını ve 31 kişi (% 5, 8) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olduğu belirlenmiştir.

Anket kapsamında beşinci madde olarak “Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda beşinci soruya ilişkin bulgular Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29.

Anketin Beşinci SorusunaKurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?’’ İlişkin Yanıtlar

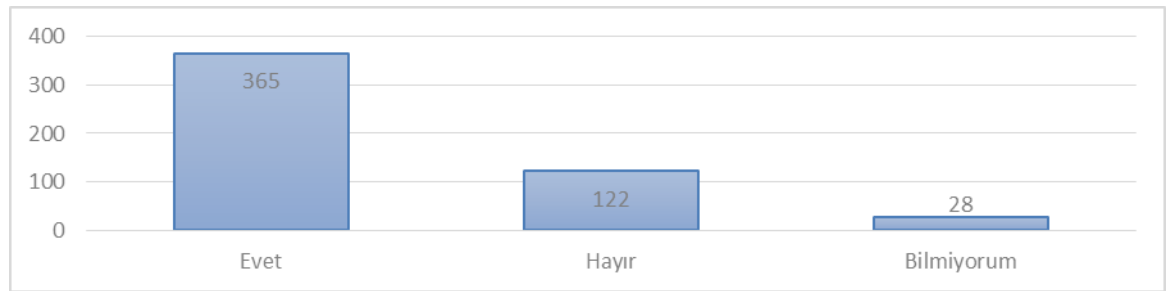


Tablo 29'a göre öğrencilerin kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılması konusundaki soruya; 106 kişi (% 19, 9) evet yanıtını, 384 kişi (% 71, 9) hayır yanıtını ve 25 kişi (% 4, 7) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamında altıncı madde olarak “Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda altıncı soruya ilişkin bulgular Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30.

Anketin Altıncı Sorusuna 6-Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?’’ İlişkin Yanıtlar

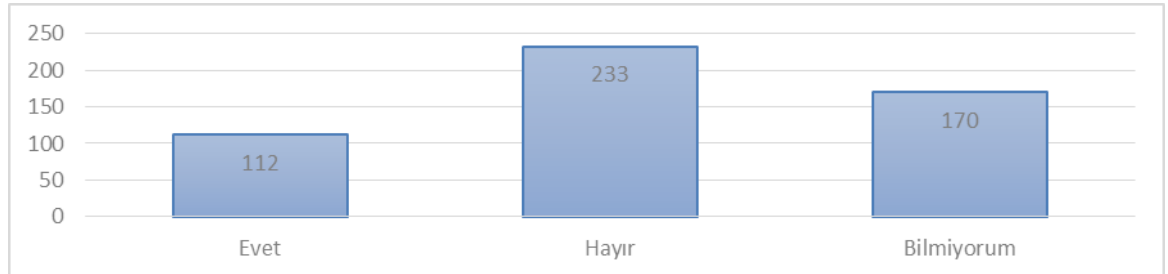


Tablo 30’a göre öğrencilerin kurumlarında kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olup olmadığı konusundaki soruya; 365 kişi (% 68, 4) evet yanıtını, 122 kişi (% 22, 8) hayır yanıtını ve 28 kişi (% 5, 2) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun yapılan ön çalışmaların formalite olarak yapıldığını belirtmektedir.

Anket kapsamında yedinci madde olarak “Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda yedinci soruya ilişkin bulgular Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31.

Anketin Yedinci Sorusuna'' Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?'' İlişkin Yanıtlar

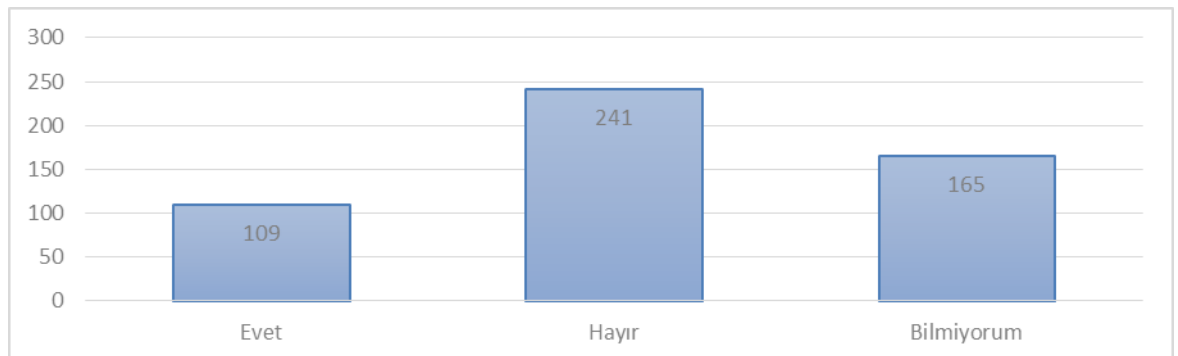


Tablo 31'e göre öğrencilerin kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler konusundaki soruya; 112 kişi (% 21, 0) evet yanıtını, 233 kişi (% 43, 6) hayır yanıtını ve 170 kişi (% 31, 8) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamında sekizinci madde olarak "Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?" sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda sekizinci soruya ilişkin bulgular Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32.

Anketin Sekizinci Sorusuna Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?'' İlişkin Yanıtlar



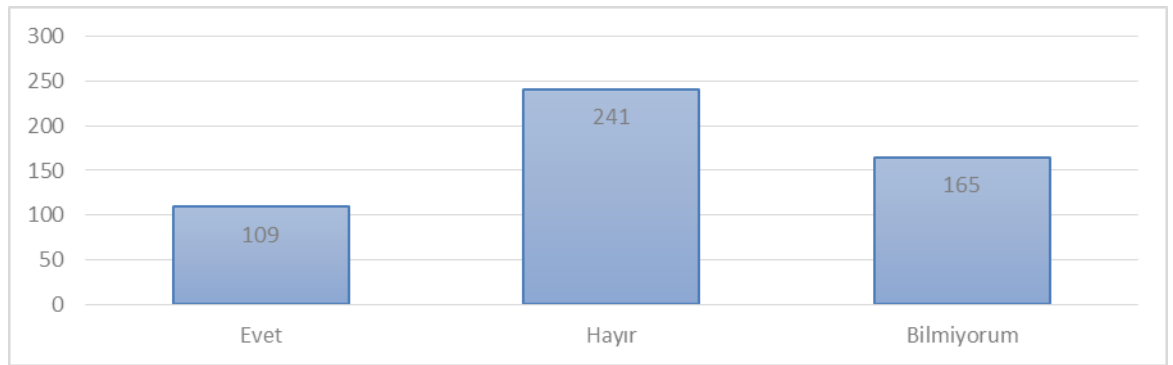
Tablo 32'e göre öğrencilerin kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma konusundaki soruya; 109 kişi (% 20, 4) evet yanıtını, 241 kişi (% 45, 1) hayır yanıtını ve 165 kişi (% 30, 9) de bilmediğini

belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olmadığını belirtmişlerdir.

Anket kapsamında dokuzuncu madde olarak “Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda dokuzuncu soruya ilişkin bulgular Tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 33.

Anketin Dokuzuncu Sorusuna Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir.’’ İlişkin Yanıtlar

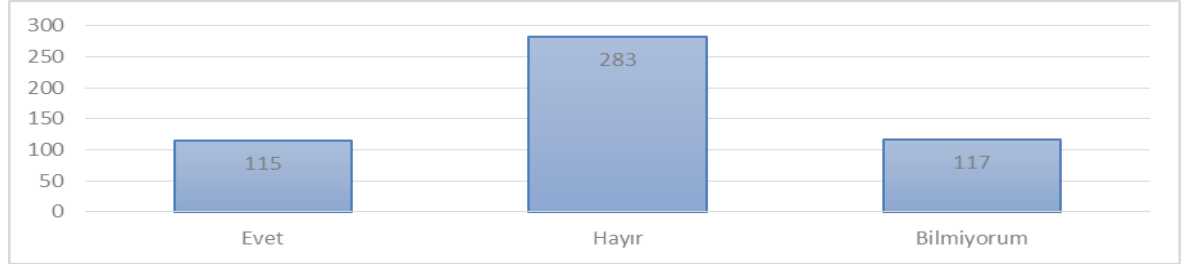


Tablo 33’e göre öğrencilerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusundaki soruya; 128 kişi (% 24, 0) evet yanıtını, 256 kişi (% 47, 9) hayır yanıtını ve 131 kişi (% 24, 5) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrencilerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli bilgisi olmadığı belirlenmiştir.

Anket kapsamında onuncu madde olarak “Kurumumuz yönetimi olası kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?” sorusu yer almaktadır. Bu bağlamda onuncu soruya ilişkin bulgular Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34.

Anketin Onuncu Sorusuna Kurumumuz yönetimi olası kriz ,kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır? ‘İlişkin Yanıtlar



Tablo 34'e göre öğrencilerin kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusundaki soruya; 115 kişi (% 21, 5) evet yanıtını, 283 kişi (% 53, 0) hayır yanıtını ve 117 kişi (% 21, 9) de bilmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda öğrenciler kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

4.3.4. Öğrencilerin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Betimsel İstatistikler Özeti

Bu bölümde araştırma kapsamında öğrencilerin Kriz ve Kaos Yönetimi Anketi'ne ilişkin yukarıda ayrı olarak verilen yanıtlarının tamamı Tablo 35'te özet olarak yer almaktadır.

Tablo 35.

Kriz ve Kaos Yönetimi Anketine İlişkin Özet Tablo

Soru	Yanıt	f	%
1-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip var mıdır?	Bilmiyorum	289	54, 1
	Hayır	113	21, 2
	Evet	113	21, 2
2-Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?	Bilmiyorum	197	36, 9
	Hayır	180	33, 7
	Evet	138	25, 8
3-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?	Bilmiyorum	156	29, 2
	Hayır	189	35, 4
	Evet	170	31, 8
4-Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere Asılmış mıdır?	Bilmiyorum	31	5, 8
	Hayır	36	6, 7
	Evet	448	83, 9

5-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?	Bilmiyorum	25	4, 7
	Hayır	384	71, 9
	Evet	106	19, 9
6-Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?	Bilmiyorum	28	5, 2
	Hayır	122	22, 8
	Evet	365	68, 4
7-Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?	Bilmiyorum	170	31, 8
	Hayır	233	43, 6
	Evet	112	21, 0
8-Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?	Bilmiyorum	165	30, 9
	Hayır	241	45, 1
	Evet	109	20, 4
9-Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?	Bilmiyorum	131	24, 5
	Hayır	256	47, 9
	Evet	128	24, 0
10-Kurumumuz yönetimi olası kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?	Bilmiyorum	117	21, 9
	Hayır	283	53, 0
	Evet	115	21, 5

4.4. Demografik Değişkenlerle Ölçeklere İlişkin Analiz Sonuçları

4.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet değişkeni ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği” ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkisiz t-testi yapılmıştır. Tablo 36’da t-testine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 36.

Cinsiyet değişkeni ile İle İlgili t-testi Sonuçları

Ölçekler	Ölçüm	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Kriz ve Kaos Öncesi	Erkek	315	21, 5238	9, 649	527	0, 576	0,56
	Kadın	214	21, 0374	9, 377			
Kriz ve Kaos Süreci	Erkek	315	24, 7968	11, 410	527	-0, 569	0,57
	Kadın	214	25, 3738	11, 525			
Kriz ve Kaos Sonrası	Erkek	315	28, 0857	12, 987	527	- 0,792	0,42
	Kadın	214	28, 9953	12, 925			
Kriz ve Kaos Ölçeği	Erkek	315	73, 5524	34, 237	527	- 0,325	0,74
	Kadın	214	74, 5374	34, 151			

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos öncesi boyutunun cinsiyete göre ilişkisiz t-testi sonucunda, kadın bireylerin ortalama puanı 21, 03 (S=9, 37) ve erkek bireylerin ortalama puanı 21, 52 (S=9, 64) olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar arasında bir fark olmasına rağmen bu değer istatistiki olarak anlamlı bir farklılık değildir ($t_{(527)}=0, 5776, p>0, 05$). Diğer bir ifade ile cinsiyetin kriz ve kaos öncesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos süreci boyutunun cinsiyete göre ilişkisiz t-testi sonucunda, kadın bireylerin ortalama puanı 25, 37 (S=11, 52) ve erkek bireylerin ortalama puanı 24, 79 (S=11, 41) olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar arasında bir fark olmasına rağmen bu değer istatistiki olarak anlamlı bir farklılık değildir ($t_{(527)}=-0, 576, p>0, 05$). Diğer bir ifade ile cinsiyetin kriz ve kaos süreci üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos sonrası boyutunun cinsiyete göre ilişkisiz t-testi sonucunda, kadın bireylerin ortalama puanı 28, 99 (S=12, 92) ve erkek bireylerin ortalama puanı 28, 08 (S=12, 98) olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar arasında bir fark olmasına rağmen bu değer istatistiki olarak anlamlı bir farklılık değildir ($t_{(527)}=-0, 792, p>0, 05$). Diğer bir ifade ile cinsiyetin kriz ve kaos sonrası üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeğinin cinsiyete göre ilişkisiz t- testi sonucunda, kadın bireylerin ortalama puanı 74, 53 (S=34, 15) ve erkek bireylerin ortalama puanı 73, 55 (S=34, 23) olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar arasında bir fark olmasına rağmen bu değer istatistiki olarak anlamlı bir farklılık değildir ($t_{(527)}=-0, 325, p>0, 05$). Diğer bir ifade ile cinsiyetin kriz ve kaos yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

4.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Yaş değişkeni ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği” ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek

amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 37’de Anova analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 37.

Yaş değişkeni İle İlgili Anova Analizi Sonuçları

Ölçek		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
Kriz ve Kaos Öncesi	Gruplar	635, 980	2	317, 990	3, 532	, 030	b-c
	Arası						
	Gruplar İçi	47362, 44	526	90, 043			
	Toplam	47998, 42	528				
Kriz ve Kaos Süreci	Gruplar	1546, 708	2	773, 354	6, 011	, 003	a-c b-c
	Arası						
	Gruplar İçi	67670, 80	526	128, 652			
	Toplam	69217, 51	528				
Kriz ve Kaos Sonrası	Gruplar	2752, 455	2	1376, 228	8, 427	, 000	a-c b-c
	Arası						
	Gruplar İçi	85902, 66	526	163, 313			
	Toplam	88655, 11	528				
Kriz ve Kaos Ölçeği	Gruplar	14769, 10	2	7384, 552	6, 454	, 002	a-c b-c
	Arası						
	Gruplar İçi	601857, 61	526	1144, 216			
	Toplam	616626, 722	528				

a=25-35 yaş arası, b=36-40 yaş arası, c=41 yaş ve üstü

Tablo 37 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş değişkeni ile “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos öncesi boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 25-35 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 20, 82 (10, 36), 36-40 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 19, 55 (10, 38) ve 41 yaş ve üstü akademisyenlerin ortalama puanı 22, 28 (8, 60) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin yaş değişkeni ile kriz ve kaos öncesi boyutunun **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=3, 532, p<0, 05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur. 41 yaş ve üstü akademisyenlerin kriz ve kaos öncesi ortalama puanı 36-40 yaş grubu akademisyenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 37 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş değişkeni ile “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos süreci boyutunun arasında

yapılan Anova analizi sonucunda, 25-35 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 23, 81 (11, 63), 36-40 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 22, 61 (11, 95) ve 41 yaş ve üstü akademisyenlerin ortalama puanı 26, 61 (10, 93) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin yaş değişkeni ile kriz ve kaos süreci boyutunun **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=6,011, p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 25-35 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde ve 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 37 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş değişkeni ile “Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos sonrası boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 25-35 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 26, 36 (13, 19), 36-40 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 25, 70 (13, 97) ve 41 yaş ve üstü akademisyenlerin ortalama puanı 30, 62 (12, 05) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin yaş değişkeni ile kriz ve kaos sonrası boyutunun **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=8,427, p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 25-35 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde ve 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 37 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 25-35 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 70, 04 (35, 64), 36-40 yaş arası akademisyenlerin ortalama puanı 66, 62 (37, 28) ve 41 yaş ve üstü akademisyenlerin ortalama puanı 78, 88 (31, 33) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin yaş değişkeni ile kriz ve kaos ölçeği **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=6,454, p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 25-35 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde ve 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem değişkeni ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği” ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 18’de Anova analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 38.

Mesleki Kıdem değişkeni İle İlgili Anova Analizi Sonuçları

Ölçek		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
Kriz ve Kaos Öncesi	Gruplar Arası	291, 186	2	145, 593	1, 605	, 202	Yok
	Gruplar İçi	47707, 238	526	90, 698			
	Toplam	47998, 423	528				
Kriz ve Kaos Süreci	Gruplar Arası	528, 559	2	264, 279	2, 024	, 133	Yok
	Gruplar İçi	68688, 957	526	130, 587			
	Toplam	69217, 516	528				
Kriz ve Kaos Sonrası	Gruplar Arası	1081, 718	2	540, 859	3, 249	, 040	a-c
	Gruplar İçi	87573, 397	526	166, 489			
	Toplam	88655, 115	528				
Kriz ve Kaos Ölçeği	Gruplar Arası	5460, 492	2	2730, 246	2, 350	, 046	a-c
	Gruplar İçi	611166, 230	526	1161, 913			
	Toplam	616626, 722	528				

a=1-10 yıl b=11-15 yıl c=16 yıl ve üstü

Tablo 38 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos öncesi boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 21, 12 (9, 96), 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 20, 13 (9, 88) ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 22, 02 (9, 03) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos öncesi

boyutunun **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{(2-526)}=1,605$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre mesleki kıdem değişkeninin kriz ve kaos öncesi boyutunun üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 38 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos süreci boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 24,25 (11,32), 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 23,88 (11,88) ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 26,08 (11,27) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos süreci boyutunun **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{(2-526)}=2,024$, $p<0,05$). Bu sonuçlara göre mesleki kıdem değişkeninin kriz ve kaos süreci boyutunun üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 38 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos sonrası boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 27,03 (12,85), 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 27,23 (13,73) ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 29,97 (12,53) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos sonrası boyutunun ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=3,249$, $p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 1-10 yıl ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenler arasında olduğu bulunmuştur.

Tablo 38 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği arasında yapılan Anova analizi sonucunda, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 71,533 (34,50), 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama puanı 70,18 (36,15) ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin ortalama

puanı 77, 34 (32, 78) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos ölçeği **ortalama puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{(2-526)}=2,350, p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda 1-10 yıl ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip akademisyenler arasında olduğu bulunmuştur.

4.4.4. Ünvan Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Ünvan değişkeni ile “Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği” ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 39’da Anova analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 39.

Ünvan değişkeni İle İlgili Anova Analizi Sonuçları

Ölçek		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	f	p	Anlamlı Fark
Kriz ve Kaos Öncesi	Gruplar Arası	235,311	2	117,655	1,296	,275	Yok
	Gruplar İçi	47763,113	526	90,804			
	Toplam	47998,423	528				
	Gruplar Arası	1368,966	2	684,483	5,306	,005	b-c
Kriz ve Kaos Süreci	Gruplar Arası	67848,550	526	128,990			
	Gruplar İçi	69217,516	528				
	Toplam	69217,516	528				
	Gruplar Arası	2296,664	2	1148,332	6,994	,001	a-c b-c
Kriz ve Kaos Sonrası	Gruplar Arası	86358,452	526	164,180			
	Gruplar İçi	88655,115	528				
	Toplam	88655,115	528				
	Gruplar Arası	6834,831	2	3417,416	2,948	,053	Yok
Kriz ve Kaos Ölçeği	Gruplar Arası	609791,891	526	1159,300			
	Gruplar İçi	616626,722	528				
	Toplam	616626,722	528				
	Gruplar Arası						

a=Yardımcı Doçent b=Doçent c=Profesör

Tablo 39 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin ünvan değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos öncesi boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, yard. doç ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 22, 47 (9, 87), docent ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 20, 90 (9, 77) ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 21, 00 (8, 70) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos öncesi boyutunun ortalama **puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F(2-526)=1, 296, p>0, 05$). Bu sonuçlara göre ünvan değişkeninin kriz ve kaos öncesi boyutunun üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 39 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin ünvan değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos süreci boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, yard. doç ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 24, 83 (11, 06), docent ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 23, 71 (11, 25) ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 27, 58 (11, 80) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos süreci boyutunun ortalama **puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F(2-526)=5, 306, p<0, 05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda mesleki ünvanı docent ile professor olan akademisyenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 39 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin ünvan değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği alt boyutu kriz ve kaos sonrası boyutunun arasında yapılan Anova analizi sonucunda, yard. doç ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 27, 32 (12, 74), docent ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 27, 13 (12, 94) ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 31, 90 (12, 65) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos sonrası boyutunun ortalama **puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F(2-526)=6, 994, p<0, 05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerinden Tukey analizi sonucunda mesleki ünvanı yardımcı docent ile professor ve docent ile professor olan akademisyenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 39 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin ünvan değişkeni ile Kriz ve Kaos Yönetimi Ölçeği arasında yapılan Anova analizi sonucunda, yard. doç ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 73, 61 (34, 55), doçent ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 70, 96 (33, 72) ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin ortalama puanı 79, 63 (34, 14) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin mesleki kıdem değişkeni ile kriz ve kaos ölçeği ortalama **puanları arasında** istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{(2-526)}=2,948, p>0,05$). Bu sonuçlara göre ünvan değişkeninin krizve kaos ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

4.5. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesine İlişkin Görüşleri Ve Beklentileri İle İlgili Nitel Çalışma Analizi

Tablo 40.

Kurumunuzda Yaşanması Muhtemel Krizler

	n	%
Dini-Siyasi çatışmalar	19	31,1
Personel arası gerginlikler	7	11,5
Hoca-öğrenci çatışmaları	6	9,8
İftira, dedikodu, ispiyonculuk, mobbing	6	9,8
Yolsuzluk	3	4,9
Diğer	20	32,9

Kurumda çıkması olası görülen krizler incelendiğinde; 61 adet görüş sunulmuştur. Bunlar içerisinde en büyük payı %31,1 (19 kişi) oranında ağırlıklı siyasi olmak üzere dini siyasi çatışmalar yer almaktadır. Personel arası olan gerginliklerin payı ise %11,5 (7 kişi) oranındadır. Öğrencilerin bazı hocalar tarafından kayırılmasının da dahil olduğu hoca öğrenci çatışmaları ise %9,8 (6 kişi) oranında muhtemel kriz olarak görülmektedir. İftira, dedikodu, ispiyonculuk ve mobbing türü olaylar ise %9,8 (6 kişi) oranında muhtemel kriz olarak değerlendirilmiştir. Yolsuzlukların neden olduğu muhtemel krizler ise %4,9 (3 kişi) oranındadır. Bu seçenekler dışında diğer nedenlerden dolayı çıkması olası olan krizlerin oranı ise %32,8'dir. Bunların içeriği incelendiğinde; doğal afetler (K. 17, K. 34, K. 36, K. 37, K39), Üniversiteye ulaşım ve toplu taşıma (K. 31, K. 37), engellilerin karşılaştığı zorluklar (K. 33), yemekhane sorunu (K. 9, K. 24), güvenlik zafiyetleri (K. 18), liyakat problemleri (K. 18), veri kaybı (K. 17), kalifiye eleman kaybı (K. 17), kişiler arası iletişim krizleri (K. 41), terör saldırısı (K. 25), akademik

yayınlar (K. 11), İnsan kaynakları (K. 11), Güvenlik (K. 11, K. 21) gibi riskler oluşturmaktadır.

Tablo 41.

Kurumunuzda yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlık var mıdır?

	n	%
Ön hazırlık var	19	46, 3
Ön hazırlık yok	17	41, 5
Yetersiz	5	12, 2

Katılımcıların %46, 3'ü (19 kişi) kurumlarında yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlığı olmadığını belirtirken %41, 5'i (17 kişi) ön hazırlıklarının olduğunu belirtmiştir. 5 kişi ise (%12, 2) ön hazırlıklarının olduğunu fakat yeterli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 42.

Kurumunuzda yaşanmış herhangi bir kriz oldu mu?

	n	%
Dini -siyasi çatışmalar ve gerginlikler	10	24, 4
Görevden uzaklaştırmalar	8	19, 5
Mobbing, yolsuzluk, iftira	5	12, 2
Hocaların öğrenci kayırması	4	9, 8
Diğer	14	34, 1

Katılımcıların kurumlarında yaşanmış krizler incelendiğinde; katılımcıların %24, 4'ü (10 kişi) dini-siyasi gerginlikleri ve çatışmaları örnek olarak vermiştir. 15 Temmuz süreci ile kurumda yaşanan görevden uzaklaştırmalar ise %19, 5 (8 kişi) oranında kriz olarak değerlendirilmiştir. Kurumlarda %12, 2 (5 kişi) oranında mobbing, yolsuzluk ve iftira gibi krizlerin yaşandığı belirtilmiştir. Bu kısımdaki iftira krizleri de 15 Temmuz sürecinden kaynaklandığı belirtilmiş ve bu yüzden kurum personeli arasında güvensizlik ortamının oluştuğu söylenmiştir. Buna ek olarak %9, 8 (4 kişi) oranında bazı hocaların öğrencilerini menfaat karşılığı kayırdığı ve derslerinden geçmesini sağlamaları olayının açığa çıkmasıyla kurumda bir kriz yaşandığını belirtmiştir. Katılımcıların %34, 1'i (14 kişi) diğer nedenlerle kurumda bir kriz ortamının oluştuğunu belirtmiştir. Diğer nedenler incelendiğinde; kadın erkek ilişkileri (K. 11), akademik yayınlarda kriz (K. 12), bilgisayar sistemlerinin çökmesi (K. 15), fırtına dolayısı ile bina çatısının uçması ve personel ve öğrenci

araçlarına zarar vermesi (K. 19), kartlı sistem ile ilgili problemler (K. 24), bina çatısı çökmesi (K. 32), yönetimin kendi fikrini dayatması (K. 35), kar dolayısı ile okula ulaşımın kesilmesi (K31, K. 37), yılbaşı kutlamaları nedeniyle kavga (K. 40), yangın (K. 39), akademik personel arası çekişme (K. 23) ile iletişimsizliğe dayalı krizler (K. 41) çıktığı görülmektedir. 1 kişi ise (K. 7) ciddi bir kriz yaşanmadığını belirtmiştir.

Tablo 43.

Kriz oldu ise kaosa dönüşmeden yöneticinin yönetme düzeyi

	n	%
Başarılı yönetilemedi	28	68, 3
Başarılı yönetildi	13	31, 7

Katılımcıların %68, 3'ü (28 kişi) krizlerin başarılı bir şekilde yönetilemediğini belirtmiştir. Bu yüzden krizlerin bir çoğu çıktığı andan itibaren bir kaos ortamı oluşturmuştur. Okul içi dini siyasi çatışmaların tamamına yakını güvenlik güçlerinin müdahalesi ile bastırılmış fakat bunların geçici bir şekilde önlendiği belirtilmiştir. Görevden uzaklaştırmalar sonrası yaşanan derslerin boş geçmesi sürecini ise %31,7'si oranında düzgün bir şekilde yönetilerek eğitimin aksamamasının önüne geçildiği belirtmiştir. İlaveten K. 34 yönetim duyarsız, K6 çözüm zamana bırakıldı, K. 9 güvenlik ile yönetiliyor, K. 1 ise güvensizlik olduğu için yönetme düzeyi yok cevabı vermiştir.

Tablo 44.

Kurumunuzda, yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik hangi ekiplerin, hazırlıkların ve çalışmaların yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?

	N	%
Güvenlik ve Sağlık Ekipleri	24	58, 5
Psikolojik destek ekipleri	10	24, 4
Kriz ekipleri, kriz masası	4	9, 8
Krizlere hazırlıklı yönetici ve liyakatli görevlendirilmiş personel	3	7, 3

Kurumlarda yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin başında dini siyasi çatışmalar geldiği için katılımcıların %58, 5 (24 kişi) oranında güvenlik ve sağlık ekiplerinin bulunması gerektiğini belirtmiştir. 4 katılımcı (%10) okullarda herhangi

bir kriz anı için kriz ekiplerinin ya da kriz masalarının oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Bu kriz masaları düzenli toplantılar ve bilgi akışıyla krizlerin çıkmadan önlenmesi konusunda gerekli çalışmaların yapılmasının faydalı olacağını belirtmiştir. %25 oranında (10 Kişi) psikolojik destek ekibinin de bulunması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. 3 kişi (%7, 3) ise krize hazırlıklı yöneticilerin ve yönetime layık kişilerin yönetici olması gerektiğini belirtmiştir. Kriz hazırlıkları çerçevesinde ise öğrencilerin bilimsel çalışmalara, sosyal faaliyetlere yönlendirilmesi çalışmaları ön plana çıkmıştır. Kampüs güvenliğinin artırılması, liyakatli görevlendirme, kriz tatbikatları, veri kaybının önlenmesi, adaletli davranma ve profesyonellik de kriz hazırlıkları kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 45.

Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden, fırsata dönüştürülebileceğinizi düşünüyor musunuz?

	N	%
Krizler fırsata dönüşebilir	33	80, 5
Krizler fırsata dönüşemez	8	19, 5

Katılımcıların %19, 5'i (8 kişi) yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden fırsata dönüşebileceğini düşünmemektedir. Fırsata dönüşebileceğini düşünen %80, 5 oranında katılımcı (33 kişi), fonksiyonel iletişim, genç/öğrenci gibi düşünmek, iletişimin güçlendirilmesi, insana değer verilmesi gibi derslerin çıkarılabileceğini belirtmiştir. Yaşanan olayların çözümlemesine ilişkin bilimsel çalışmaların yapılabilmesi, öğrencilerin bilimsel araştırmalara yönlendirilebileceği gibi fırsatların yakalanabileceği belirtilmiştir. Öğrencilere sorumluluk yüklenerek de krizlerin önüne geçildiğini belirten katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 46.

Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamının çalışanlarınızı nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz.

	n	%
Olumsuz yönde etkilemektedir	41	100
Etkileri ağır olmaktadır.	5	12, 2

Katılımcıların tamamı yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları olumsuz yönde etkilediğini ek olarak 5 kişi ise (%12, 2) etkilerinin ağır olduğunu belirtmiştir.

Tablo 47.

Sizce bu durumlarda çalışanlara psikolojik destek sağlanmalı mıdır?

	n	%
Psikolojik destek sağlanmalıdır	41	100, 0
Maddi destek sağlanmalıdır	2	4, 9
Görev değişikliği	1	2, 4
İzin imkanı verilmelidir	1	2, 4

Katılımcıların tamamı yaşanan kriz durumlarında kişilere psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bazı durumlarda görev değişiklikleri (K. 26), yeri geldiğinde maddi destek (K. 18, K. 32), izin (K. 18) gibi seçeneklerin değerlendirilmesi gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Tablo 48.

Sizce kriz ve kaos yönetimi hakkında yönetsel açıdan neler yapılması gerekmektedir

	n	%
Adaleti sağlama	16	39, 0
Liyakatli görevlendirme	14	34, 1
İletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi	11	26, 8
Kriz masası ve kriz ekiplerinin kurulması	4	9, 8
Bilim, sanat ve sosyal faaliyetlerin artırılması	4	9, 8
Personel memnuniyetinin sağlanması	1	2, 4
İletişim stratejisinin belirlenmesi	1	2, 4
Öğrencilere birey gözüyle bakılması	1	2, 4
Şikayet ve öneri sisteminin kurulması	1	2, 4
Sağduyulu davranılması	1	2, 4
Gerçek çözümlerin üretilmesi	1	2, 4
Yerleşke Güvenliği	1	2, 4
Yenilikler	1	2, 4
Yönetime gençleri katmak	1	2, 4
Bilim adamı gibi davranmak	1	2, 4
Verimli zaman geçirme faaliyetleri	1	2, 4
Yazılı görevlendirme	1	2, 4
Önleyici plan	1	2, 4
Önemli personelin korunması	1	2, 4

Siyasetin gölgesinden ayrılmak	1	2, 4
Yönetimde revizyon	1	2, 4
Kriz ekipleri kurulması	1	2, 4
Bilimsel araştırmalara önem vermek	1	2, 4
Eğitim ve bilinçlenme	1	2, 4

Kriz ve kaos yönetimi konusunda yönetsel açıdan yapılması gerekenler incelendiğinde; %39 (16 kişi) oranda adaleti sağlama %34, 1 (14 kişi) oranında liyakatli görevlendirme yapılması ön plana çıkmıştır. %26, 8 (11 kişi) oranında iletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. %9, 8 (4 kişi) oranında kriz masası ve kriz destek ekiplerinin kurulması, %9, 8 (4 kişi) oranında bilim, sanat ve sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesi,, %2, 4'er oranda (1'er kişi) personel memnuniyetinin sağlanması (K. 18), İletişim stratejisinin belirlenmesi (K. 12), Öğrencilere birey gözüyle bakılması (K. 3), Şikayet ve öneri sisteminin kurulması (K. 18), Sağduyulu davranılması (K. 28), Gerçek çözümlerin üretilmesi (K. 33), Yerleşke Güvenliği (k. 12), Yenilikler (K. 16), Yönetime gençleri katmak (K. 3), Bilim adamı gibi davranmak (K. 1), Verimli zaman geçirme faaliyetleri (K. 13), Yazılı görevlendirme (K. 16), Önleyici plan (K. 21), Önemli personelin korunması (K. 22), siyasetin gölgesinden ayrılmak (K. 40), yönetimde revizyon (K. 41), kriz, eğitim ve bilinçlenme (K. 32) faaliyetleri yer almaktadır.

Tablo 49.

Kurumda çıkması muhtemel krizlerin Öğrenci ve Yönetici Karşılaştırmaları

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Dini-Siyasi çatışmalar	10	50, 0	9	42, 9
Personel arası gerginlikler	1	5, 0	6	28, 6
Hoca-öğrenci çatışmaları	5	25, 0	1	4, 8
İftira, dedikodu, ispiyonculuk, mobbing	1	5, 0	5	23, 8
Yolsuzluk	0	0, 0	3	14, 3
Diğer	12	60, 0	8	38, 1
Toplam	29	-	32	-

Kurumda çıkması muhtemel krizlerin öğrenci ve yöneticilerin cevaplarına göre incelendiğinde, öğrencilerin %50'si dini siyasi çatışmalar, %5'i personel arası

gerginlikler, %25'i hoca öğrenci çatışmaları, %5'i iftira, dedikodu, ispiyonculuk, mobbing cevabı verirken %60'ı diğer sebeplerden bahsetmiştir. Öğrencilerin bahsettiği diğer krizler incelendiğinde; doğal afetler, üniversiteye ulaşım ve toplu taşıma, engellilerin karşılaştığı zorluklar ve yemekhane sorunları yer almaktadır. Yöneticilerin %42, 9'u dini siyasi çatışmalar, %28, 6'sı personel arası gerginlikler, %4, 8'i hoca öğrenci çatışmaları olarak belirtirken, %14, 3'ü yolsuzluk, %38, 1'i diğer olarak belirtmiştir. Yöneticilerin bahsettiği diğer olası krizler incelendiğinde; güvenlik zafiyetleri, veri kaybı, kalifiye eleman kaybı, kişilerarası iletişim krizleri, terör saldırısı, akademik yayınlar, insan kaynakları ve güvenlik gibi riskler oluşturmaktadır.

Tablo 50.

Kurumda Yaşanması Muhtemel Krizlere Karşı Bir Ön Hazırlık

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Ön hazırlık var	3	15, 0	16	76, 2
Ön hazırlık yok	12	60, 0	5	23, 8
Yetersiz	5	25, 0	0	0, 0
Toplam	20	100, 0	21	100, 0

Kurumda yaşanması muhtemel krizlere karşı bir ön hazırlık olup olmadığı incelendiğinde; öğrencilerin %15'i ön hazırlığın olduğunu belirtirken, %60'ı ön hazırlık olmadığını, %25'i ise yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %76, 2'si ön hazırlığın olduğunu, %23, 8'i ise ön hazırlığın olmadığını belirtmiştir.

Tablo 51.

Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanmış Krizler

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Dini -siyasi çatışmalar ve gerginlikler	5	25, 0	5	23, 8
Görevden uzaklaştırmalar	1	5, 0	7	33, 3
Mobbing, yolsuzluk, iftira	2	10, 0	3	14, 3
Hocaların öğrenci kayırması	3	15, 0	1	4, 8
Diğer	9	45, 0	5	23, 8
Toplam	20	100, 0	21	100, 0

Öğrenci ve yöneticilere kurumlarında yaşanmış krizler sorulduğunda öğrencilerin %25'i dini-siyasi çatışmalar ve gerginlikler, %5'i görevden uzaklaştırmalar, %10'u mobbing, yolsuz, iftira, %15'i hocaların bazı öğrencileri kayırması olarak belirtirken, %45'i diğer cevapları vermiştir. Öğrencilerin verdikleri diğer cevapların içeriği incelendiğinde; kadın erkek ilişkileri, fırtına ile bina çatısının uçması ve araçlara zarar vermesi, kartlı sistem ile ilgili problemler, bina çatısı çökmesi, okula ulaşımın kar nedeniyle kesilmesi, yılbaşı kutlamaları nedeniyle kavga ve yangın olarak belirtmiştir. Yöneticilerin %23, 8'i dini-siyasi çatışmalar ve gerginlikler, %33, 3'ü görevden uzaklaştırmalar, %14, 3'ü mobbing, yolsuzluk, iftira cevabı vermişken, %23, 8'i diğer cevabı vermiştir. Yöneticilerin verdiği diğer cevaplar incelendiğinde; akademik yayınlarda kriz, iletişimsizliğe dayalı kriz olduğunu belirtirken bir kişi de ciddi bir kriz yaşanmadığını belirtmiştir.

Tablo 52.

Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Çıkan Krizlerin Yönetilme Durumları

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Başarılı yönetilemedi	16	80, 0	12	57, 1
Başarılı yönetildi	4	20, 0	9	42, 9
Toplam	20	100, 0	21	100, 0

Kurumlarda çıkan krizlerin yönetilme durumları öğrencilerde ve yöneticilerde incelendiğinde; öğrencilerin %80'i bu krizlerin başarılı bir şekilde yönetilemediği, %20'si ise başarılı bir şekilde yönetildiğini belirtirken, yöneticilerin %57, 1'i başarılı bir şekilde yönetildiğini, %42, 9'u ise başarılı bir şekilde yönetilemediğini belirtmiştir.

Tablo 53.

Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan veya Yaşanması Muhtemel Kriz Ve Kaos Ortamina Yönelik Bulunması Gereken Ekipler

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Güvenlik ve Sağlık Ekipleri	14	70, 0	10	47, 6
Psikolojik destek ekipleri	4	20, 0	6	28, 6
Kriz ekipleri, kriz masası	2	10, 0	2	9, 5
Krizlere hazırlıklı yönetici ve liyakatli görevlendirilmiş personel	0	0, 0	3	14, 3
Toplam	20	100, 0	21	100, 0

Kurumda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik bulunması gereken ekipleri incelendiğinde; öğrencilerin %70'i güvenlik ve sağlık ekipleri, %20'si psikolojik destek ekipleri, %10'u ise kriz ekipleri ve kriz masasının olması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin %47, 6'sı güvenlik ve sağlık ekipleri, %28, 6'sı psikolojik destek ekipleri, %9, 5'i kriz ekipleri ve kriz masalarının oluşturulması gerektiğini belirtirken, %14, 3'ü krizlere hazırlıklı yönetici ve liyakatli görevlendirilmiş personel olması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 54.

Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan Veya Yaşanması Muhtemel Krizlerin Kaosa Dönüşmeden Fırsata Dönüşebileceği Konusundaki Düşünceler

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Krizler fırsata dönüşebilir	15	75, 0	18	85, 7
Krizler fırsata dönüşemez	5	25, 0	3	14, 3
Toplam	20	100, 0	21	100, 0

Katılımcıların kurumlarında yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden fırsata dönüşebileceği konusundaki düşünceleri incelendiğinde; öğrencilerin %75'i krizlerin fırsata dönüşebileceğini belirtirken, %25'i krizlerin fırsata dönüşemeyeceğini belirtmiştir. Yöneticilerin ise %85, 7'si krizlerin fırsata dönüşebileceğini belirtirken, %14, 3'ü krizlerin fırsata dönüşemeyeceğini belirtmiştir.

Tablo 55.

Öğrenci Ve Yöneticilerin Kurumlarında Yaşanan Ya Da Yaşanması Muhtemel Krizlerin Çalışanları Nasıl Etkilediği

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Olumsuz yönde etkilemektedir	20	87, 0	21	91, 3
Etkileri ağır olmaktadır.	3	13, 0	2	8, 7
Toplam	23	100, 0	23	100, 0

Kurumlarda yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları nasıl etkilediği incelendiğinde; öğrencilerin %87'si olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, %13'ü etkilerinin ağır olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %91, 3'ü olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, %8, 7'si etkilerinin ağır olduğunu belirtmektedir.

Tablo 56.

Öğrenci Ve Yöneticilere Kurumlarında Hangi Destek Sağlanmalı

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Psikolojik destek sağlanmalıdır	20	95, 2	21	91, 3
Maddi destek sağlanmalıdır	1	4, 8	1	4, 3
İzin imkanı verilmelidir	0	0, 0	1	4, 3
Toplam	21	100, 0	23	100, 0

Öğrencilerin %95, 2'si psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtirken, %4, 8'i maddi desteğin de sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin %91, 3'ü psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtirken, %4, 3'ü maddi destek sağlanması gerektiğini, %4, 3'ü ise izin imkanı verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 57.

Öğrenci Ve Yöneticilere Kurumlarında Kriz Ve Kaos Yönetimi Hakkında Yönetimsel Açıdan Nelerin Yapılması Gerektiği

	Öğrenci		Yönetici	
	n	%	n	%
Adaleti sağlama	6	28,6	10	27
Liyakatli görevlendirme	4	19	10	27
İletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi	5	23,8	6	16,2
	0	0	2	5,4
Bilim, sanat ve sosyal faaliyetlerin artırılması	0	0	1	2,7
Personel memnuniyetinin sağlanması	0	0	1	2,7
İletişim stratejisinin belirlenmesi	1	4,8	0	0
Öğrencilere birey gözüyle bakılması	1	4,8	0	0
Şikayet ve öneri sisteminin kurulması	0	0	1	2,7
Sağduyulu davranılması	1	4,8	0	0
Gerçek çözümlerin üretilmesi	0	0	1	2,7
Yerleşke Güvenliği	1	4,8	0	0
Yenilikler	1	4,8	0	0
Yönetime gençleri katmak	0	0	1	2,7
Bilim adamı gibi davranmak	1	4,8	0	0
Verimli zaman geçirme faaliyetleri	0	0	1	2,7
Yazılı görevlendirme	0	0	1	2,7
Önleyici plan	0	0	1	2,7
Önemli personelin korunması	0	0	1	2,7
Eğitim ve bilinçlenme	0	0	1	2,7
Toplam	21	100	37	100

Katılımcılara göre kriz ve kaos yönetimi hakkında yönetsel açıdan nelerin yapılması gerektiği incelendiğinde; Öğrencilerin %28, 6'sı adaleti sağlama, %19 oranında liyakatli görevlendirme, %23, 8'i iletişimin güçlendirilmesi söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gerektiğini vurgulamıştır. %4, 8'er oranda ise şikayet ve öneri sisteminin kurulması, öğrencilere birey gözüyle bakılması, gerçek çözümlerin üretilmesi, yenilikler, yönetime gençleri katmak ve verimli zaman geçirme faaliyetleri olarak cevap vermiştir. Yöneticilerin %27'si adaleti sağlama, %27'si liyakatli davranma, %16, 2'si İletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi, %4, 4'ü bilim, sanat ve sosyal faaliyetlerin artırılması, %2, 7'ser oranda ise personel memnuniyetinin sağlanması, iletişim stratejisinin belirlenmesi, sağduyulu davranılması, yerleşke güvenliği, bilim adamı gibi davranmak, yazılı görevlendirme, önleyici plan, önemli personelin korunması ve eğitim bilinçlenme olarak belirtmiştir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA

Son yıllarda yönetim biliminde adını sıkça duymaya başladığımız bir kavram olan kriz ve kaos yönetimi, yönetim kavramına yeni bir bakış sunmaktadır. Çağımızın kaçınılmaz olgusu hızlı değişim, rekabet ve içinde bulunduğumuz fiziksel evrende örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri onların kriz durumlarına hazırlıklı olmaları ile yakından ilgilidir. Beklenmedik durumlar karşısında önceden yapılan planlama ve hazırlıklar, olası kriz durumlarında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında yönetimin vereceği kararların niteliğinde son derece önemlidir. Bir eğitim örgütü olan yükseköğretimlerde de olağandışı beklenmedik durumların sonucunda krizler ve kaoslar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında yüksek öğretim yöneticilerinin ve lisans öğrencilerinin kriz ve kaos yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini incelenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin demografik özellikleri ile kriz ve kaos yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında anlamlı fark analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre yükseköğretim yöneticilerinin kriz ve kaos yönetimine katılım durumları incelendiğinde akademisyelerin kriz ve kaos yönetim durumlarına yüksek düzeyde (%86,4) katılım sağladıkları belirlenmiştir. Bu katılım düzeyi yüksek öğretimde yöneticilerin kriz ve kaos yönetme düzeylerinin etkili olduğunu göstermektedir. Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda alan yazındaki çalışmalarda bu çalışmaya benzer ve farklı bulguların yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır. Aksu (2009), yaptığı araştırmada öğretmenlerin kriz yönetimini katılıyorum düzeyinde algıladıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Sağlam ve Özsezer (2015) yöneticilerin, kriz süreci yönetim becerilerinde okul yönetimlerini çoğunlukla düzeyinde yeterli görmektedir. Savcı (2008)'nın çalışmasında ise ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaşanan krizler kısmen bilimsel ve uygun olarak yönetilmektedir. Farklı bir

çalışmada Maya (2014) ilkokul yöneticilerinin, kriz yönetimi becerilerinin genel olarak orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Farklı bulguların yer aldığı çalışmaların nedeni olarak yöneticilerin mesleki kıdem, yaş, personel sayısı, bulunduğu coğrafi özellik, kurumlarındaki personel ve öğrenci sayısı, görevli olduğu kurum türü değişkenlerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı incelendiğinde akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun (%56,5) bu ekip konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca lisans öğrencilerinin de kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı sorusuna büyük bir çoğunluk (%54,1) bu ekip konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Akademisyenlerin ve lisans öğrencilerinin kriz anında bir ekipten haberdar olmama nedenleri arasında böyle bir ekibe ihtiyaç duydukları bir zaman ya da ortamın oluşmaması söylenebilir. Çünkü bu araştırma kapsamında farklı bir soruda yapılan tatbikatların formaliteden ibaret olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki çalışmalardan İnandı (2008) yaptığı çalışmada kriz durumlarına karşı yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını bir kısmı da böyle bir hazırlığın olmadığını ifade etmişlerdir. Krize hazırlıklı olanların kriz ekiplerinin olduğu ancak onların profesyonel yardım almadığını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerini birer öğretim lideri olarak gören Epstein (1995) yöneticilerin sadece okul kaynaklı sorunlarla ilgilenmeyip ayrıca öğrencilerin eğitim-öğretim hayatında önemli yere sahip çevresel faktörler konusunda da görev ve sorumlulukları olduğunu belirtir. Aksoy ve Aksoy (2003), okul yönetimlerinin krizlere yönelik hazırlıklar arasında bir krize müdahale takımı kurmak ve yetiştirmek, müdahale planı hazırlamak ve uygulamak için de hazırlıklı olmaları gerektiğini belirtilmiştir. Yine okulların krizlere müdahale planlaması ve uygulaması sırasında, yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma göstermeleri de etkili bir kriz müdahalesi için zorunludur. Ocak (2006), yaptığı çalışmada çoğu okulda kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planının olmadığını, kriz yönetim ekibi olan okulların çalışmalarında gönüllülük, deneyim, kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak yapılan çalışmalarda kurumlarda kriz ve kaos sürecinde hazır müdahale ekibinin bulunmadığı, mevcut olanların ise gönüllülük esasına dayalı olarak hazırlandığı, profesyonel uzmanlardan yardım alınmadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında tehlike ve risklerin önceden tanımlanma konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%42,5) tehlike ve risk konusundaki tanımlamalardan bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca lisans öğrencilerinin kurumlarında tehlike ve risklerin önceden tanımlanma konusunda da öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%36,9) tehlike ve risk konusundaki tanımlamalardan bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Alan yazında krizlerin etkileri ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir. Yönetimin krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucu, bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütleri de etkilemekte ve sonuçta kaos ortamı oluşmaktadır. Kriz yönetme işi, tek formüle indirgenemeyecek kadar kompleks ve değişken bir süreçtir. Bu yüzden krizle başa çıkmak, etkili ve güçlü bir yönetimi ve riskleri önceden tanımlamayı gerektirmektedir. Bu tanımlamaları ve planları kurumdaki personel ve öğrencilerle de paylaşıp amacına ulaşması sağlanmalıdır. Bu bağlamda Döş ve Cömert (2012), tehlike ve riskler ile ilgili olarak yöneticilerin kriz durumundan çıkılmasında uygulayacakları yöntemleri önceden belirleyerek krizin olası zararlarını asgari seviyeye indirgemelerini sağlamaları gerektiğini belirtmiştir. Öznacar, (2018)'da güvenli okulların risk yönetimi stratejileri geliştirip ve yönetim kalitesini artırdığını; bu bakımdan, okulların kalite yönetimi için stratejik planlara odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Bir okul yönetimi için, kalitenin temel terminolojisi, tehditlerle karşılaşmadan potansiyel tuzakları içeren risk yönetimine odaklanır. Bu nedenle, risk yönetimi için strateji ve politikaların oluşturulması büyük önem taşımaktadır. İlk adım olarak, risklerin gözlemlenmesi ve zayıflıkların ve güçlü yönlerin belirlenmesi, kaliteye ulaşmada büyük çabadır. Sayın (2008)'da çalışmasında, araştırma yaptığı okulda kriz ve kaos sürecinde yaşanabilecek tehlike ve risklerin tanımlı olduğunu, bu planlarında okul yöneticilerinin önceki tecrübelerine dayalı olarak oluşturulduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre genellikle kurumlarda riskler önceden tanımlı olmasına rağmen personelin ya da öğrencilerin bu konuda çok fazla bilgisinin olmadığını belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%37,5) kriz analizi ve acil eylem planı konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise olası kriz ve kaos

durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusundaki öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%35,4) kurumlarında kriz analizi ve acil eylem planı olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmayla benzer bulgulara Ocak (2006), Döş ve Cömert (2012), yaptıkları araştırmada katılımcıların okullarında herhangi bir kriz planlarının olmadıklarını ifade etmişler. Bu durumun nedeni olarak da krizin bilinmeyen ve öngörülemeyen çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Okullardaki kriz planının önemi hakkında Sezgin (2003), yaptığı araştırmada kriz planı ile ilgili olarak, kriz yönetim planı sayesinde muhtemel bir krizin zararlarının en aza indirgenebileceğini, hedeflere ulaşmada önemli roller oynayabileceğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%69,2) kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun (%83,9) kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olduğu belirlenmiştir. Sayın (2008) yaptığı çalışmada bu çalışmaya benzer bulgulara ulaşmış ve araştırma yaptığı okullarda erken uyarı sistemlerine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre kurumlarda yazılı ve görsel olarak kat planı, tahliye planı ve acil çıkış şemalarının mevcut olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılması konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%59,2) kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılması konusunda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%71,9) kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını belirtmişlerdir. Ayyürek (2014) bu tür eğitimler yapılsa bile katılım oranının çok düşük olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak düzenlenen eğitimlerin amacına

uygun olmadığı ve alanında uzman ekipler tarafından seminerlerin verilmemesine bağlamaktadır. Benzer bir bulguya Savcı (2008) yaptığı çalışmada belirtmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olup olmadığı konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%64, 8) yapılan ön çalışmaların formalite olarak yapıldığını belirtmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarında kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olup olmadığı konusunda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%68,4) yapılan ön çalışmaların formalite olarak yapıldığını belirtmektedir. Alağaçlı (2008) yapmış olduğu çalışma sonucunda, kriz ve afet yönetiminin önündeki en büyük engelin eğitimsizlik ve ön hazırlık yapılmaması olarak belirtmiştir. Yapılan tatbikat ve uygulamaların formalite olarak yapılmasının kriz ve kaos çözümüne katkıda bulunması yerine süreci uzatacağını söyleyebiliriz.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%42,3) kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca lisans öğrencilerinde kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler konusunda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%43,6) kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını belirtmişlerdir. Savcı (2008) yaptığı çalışmada öğretmenlerin en çok eğitim ihtiyacı duydukları kriz konuları, ‘okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi’, ‘bomba ihbarı alınması’, ‘öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması’dır. Ancak bu konuda profesyonel bir tedbir alınmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre yüksek öğretim kurumlarında yada diğer öğrenime devam eden kurumlarda bu konuda yeterli tedbirlerin alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma konusunda akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun(%31) kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma durumlarının olmadığını yada

bilmediklerini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma konusunda öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun(%45,1) kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olmadığını belirtmişlerdir. Krizin neden olacağı gerilim, çevrede ki diğer örgütleri de olumsuz yönde etkileyerek, krizin büyümesine neden olabilir. Krizin diğer kurumlara yayılarak büyümesi kaosu da beraberinde getirebilir. Kriz dönemlerinde yöneticilerin yaşanan kaos ortamında, krizle mücadele edecek olan herkesin; planlı, işbirliğine dayalı örgütlenmiş çalışmalara yönlendirilmesi ve bu çalışmaların başarısı şüphesiz yöneticilerin vasıfları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle yöneticilerin yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek bir potansiyele sahip olması gerekmektedir. Bu çalışmanın bulgusundan farklı olarak Aksu (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri ile yaptığı çalışmada okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerini etkili olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kriz durumuyla karşılaşan örgütlerin olumsuz etkileneceği gibi etkili bir yönetim ile krizin fırsata çevrilmesi ve bu kriz ortamından örgütün güç kazanarak yoluna devam etmesi de sağlanabilir. Kriz yönetiminin başarılı uygulandığı kurumlarda ise var olan kurumsal sorunların ortaya çıkarılması, yeni durumlara uyum yeteneğinin kazanılması, kurumsal stratejilerle rekabet gücünün geliştirilmesi ve alışılmış yönetim anlayışının sorgulanması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda akademisyenler(%31,8) kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda öğrencilerin büyük çoğunluğu(%47,9) kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli bilgisi olmadığı belirlenmiştir. Ayyürek (2014) yaptığı çalışmada, okullarda depremden kaynaklanan kriz ve kaos ortamının iyi yönetilemediğini belirtmiştir. Krizin yönetilmesi konusunda tüm aşamalarda alınması gereken önlemler, yapılması gereken acil müdahaleler ve çalışmalar büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Yöneticilerin krizi yönetme becerileri deprem öncesi ve deprem sürecinde düşük düzeye yakın yetersizken, deprem sonrası çalışmalarda düşük düzeyde kaldığını belirtmiştir. Bu bağlamda yüksek öğretimde ve

diğer kurumlarda kriz ve kaos sürecinde yöneticilerin kaynakları kullanmada yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda akademisyenlerin(%34) kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında lisans öğrencilerinin ise kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda öğrencilerin büyük çoğunluğu(%53) kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Savcı (2008) zamanında verilen ve uygulanan kararların kriz ve kaosun şiddetini azaltabileceğini belirtmektedir. Bunun sonucunda öğrencilerin ve çalışanların kriz ortamlarının olumsuz durumlarından daha hızlı kurtulacağı belirtilmektedir. Bu çalışma bağlamında yüksek öğretim yöneticilerinin hızlı ve uygun karar alma konusundaki eksikliğinden dolayı kriz ve kaos ortamı sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir. Döş ve Cömert (2012) kriz ve kaos anında genellikle yöneticilerin toplantı yaptığı ve sorunun bu şekilde çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Çünkü önceden bir kriz ve kaos yönetimi planına sahip olmayan yöneticiler bu şekilde kriz ve kaos sürecini yönetmeye çalışmaktadır. Akarsu (2010), okullarda hazırlıklı bir kriz planının olmasının krizin etkilerini ve kişisel yaralanmaları en aza indirebileceğini belirtmektedir. Sonuç olarak krizi profesyonelce yönetemeyen bir örgütte, kurum kültürü bozulabilir, örgütsel işbirliği zayıflar, hedeflerinden sapmalar olabilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin kriz ve kaos ölçeği ve alt boyutları bağlamında cinsiyete göre herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Benzer bulguya Aksu (2009) çalışmasında cinsiyet değişkenine öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak Ayyürek (2014) çalışmasında kadın öğretmenlerin, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu çalışmanın benzer bulgularına Maya (2014), İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma kapsamında akademisyenlerin kriz ve kaos ölçeği ve alt boyutları bağlamında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kriz ve kaos öncesi boyut için 41 yaş ve üstü akademisyenlerin kriz ve kaos öncesi ortalama puanı 36-40 yaş grubu akademisyenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde kriz ve kaos sürecinde 25-35 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde ve 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca kriz ve kaos sonrasında 25-35 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde ve 36-40 yaş ile 41 yaş ve üstü bireylerde anlamlı farklılık bulunmuştur. Kriz ve kaos ölçeği ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Genellikle yaş düzeyi arttıkça kriz ve kaos yönetimi artmaktadır. Benzer bulguya Sayın (2008) çalışmasında yaş düzeyi arttıkça kriz yönetimi başarı testinden alınan puanların da arttığı belirtmiştir.

Araştırma kapsamında mesleki kıdem değişkeni ile akademisyenlerin kriz ve kaos ölçeği ve alt boyutları bağlamında sadece kriz ve kaos sonrası ve kriz ve kaos ölçeği toplam puanı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Her iki ölçek düzeyinde de akademisyenlerin mesleki kıdem yılı arttıkça kriz ve kaos yönetimi ortalama puanı da artmaktadır. Farklı bir bulguya Aksu (2009) çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak Maya (2014), İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu bulmuştur. Şahin (2014), öğretmenlerle yaptığı çalışmada kriz ve kaos yönetimini mesleki kıdeme göre incelediğinde; 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 olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar bizim araştırmamıza benzer bulgularla örtüşmektedir.

Strateji kavramı eylemde bulunmak için hedeflerin saptanması ve hareket planının tasarlanmasıdır. Bursalıoğlu'na (1994: 89) göre kriz ve kaos yönetiminde hazırlanan strateji ve planlar okul personelinin kriz esnasında yapması gereken müdahaleler ve eylemlerini belirler, yaşanan kriz nasıl başa çıkacaklarını ve örgütün yaşanabilecek krizler karşısında hazırlıklı olup olmadığını belirler. W. W. Cultice (1992) belirttiği üzere okulların bünyesinde mutlaka yazılı bir kriz müdahale stratejisi bulunması zorunludur. elde edilen sonuçlara göre Yükseköğretim

kurumlarındaki yöneticilerin ve öğrencilerin kriz ve kaos yönetimi stratejileri belirlerken dikkate edilecek unsurlar şu şekildedir:

1. Krizin yarattığı paniği giderip kriz durumunu bir an evvel atlatılması için Yükseköğretim yöneticilerinin koordinatör olarak görevlendirilmesi
2. Krize müdahale ekiplerinin oluşturulması ve tüm personele bilgi verilmesi.
3. Krize müdahale ekibi oluşturulurken tehlike ve riskler konusunda profesyonel uzmanlardan yardım alınması ve kriz analizi ve acil eylem planı hakkına bilgilendirme çalışması yapılması
4. Krize müdahale planının hazırlanması
5. Koordinatörün planı uygulamak için hazırlıklı olması, tatbikatlar yapması ve tüm personele ve öğrencilere seminer ve eğitimler vermesi
6. Kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanımı konusunda bilgilendirme
7. Kat planı, tahliye planı acil çıkış şemasının tüm personelin göreceği şekilde uygun yerlere asılması ve tüm personele bilgi verilmesi
8. Kriz ve kaos durumları için fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınması. Kriz sonrasında gerekli desteğin verilmesi
9. Koordinatörlerin alınacak tedbirler ve sorumlulukları kontrol etmesi
10. Kriz ve kaos sonrasında koordinatörün ve krize müdahale ekibinin bir araya gelerek kimlerin ne görev aldığı ve bir sonraki durumda kişilerin sorumlulukları konusunda bilgilendirilmesi

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma zor koşullarda gerçekleşmesine rağmen yüksek okul yöneticisi, öğretim görevlisi ve öğrencilerin katılımı yeterli sayıda olmuştur. Araştırmamızı yaparken yüzyüze yaptığımız görüşmelerde kişilerin çekinerek cevap verdiklerini, online anketlerde daha rahat ve objektif oldukları gözlemlendi.

Üniversitelerde genel olarak kriz ve kaos yönetimi konusunda yeterli bilgi ve önlemlerin alınmadığı, kriz ve kaos durumlarının istenilen düzeyde yönetilemediği, kıdemin, yaşın, personel sayısının, bulunulan ortamın, coğrafi durumun yönetimde etkili olduğu görülürken, bayan yöneticilerin, öğretim görevlilerin ve öğrencilerin ayrıntıya dikkat etme özelliğinden olsa gerek, erkeklere nazaran daha fazla olumsuz görüş belirttiği, yaş arttıkça ayrıntıyı görmenin artmakta olduğu, daha net, objektif cevaplar verildiği görülmektedir. Ayrıntılı olarak incelediğimizde şu sonuçlara ulaşıldı;

6.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuç

1. Araştırma sonuçlarına göre kurumlarında olası bir kriz durumunda görevli bir ekip olup olmadığı konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun bu ekip konusunda bilgisinin olmadığı belirlenmiştir..
2. Kurumlarında tehlike ve risklerin önceden tanımlanma konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun tehlike ve risk konusundaki tanımlamalardan bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.
3. olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında kriz analizi ve acil eylem planı olmadığını belirtmiştir.
4. Kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması konusunda bilgisinin olduğu belirlenmiştir

5. Kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılması konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenlerin bilgilendirilip, tatbikatlar yapılmadığını belirtmişlerdir.
6. Kurumlarında kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmaların formalite olup olmadığı konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun yapılan ön çalışmaların formalite olarak yapıldığını belirtmektedir.
7. Kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler konusunda akademisyenler ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarında sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirlerin alınmadığını belirtmişlerdir.
8. Kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma konusunda akademisyenler ve öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kurumlarının yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip olma durumlarının olmadığını yâda bilmediklerini belirtmişlerdir.
9. Kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda akademisyenlerin ve öğrencilerin kurumlarının kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli bilgisi olmadığı ve kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir
10. Kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda akademisyenlerin ve öğrenciler kurumlarının kriz, kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlama konusunda yetersiz olduğu ve net bir ayrım olmadığı belirlenmiştir.

6.2. Nitel Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar

1. Üniversitelerde çıkması olası görülen krizler incelendiğinde; 61 adet görüş sunulmuştur. Bunlar içerisinde en büyük payı %31, 1 (19 kişi) oranında ağırlıklı siyasi olmak üzere dini siyasi çatışmalar yer almaktadır.
2. Üniversitelerde yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlığı olmadığını katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından(%46,3) belirtilmiştir.
3. Katılımcıların kurumlarında yaşanmış krizler incelendiğinde; katılımcıların %24,4'ü dini-siyasi gerginlikleri ve çatışmaları ile görevden uzaklaştırmaları (%19,5) örnek olarak vermiştir.
4. Katılımcıların %68,3'ü krizlerin başarılı bir şekilde yönetilemediğini belirtmiştir. Bu yüzden krizlerin bir çoğu çıktığı andan itibaren bir kaos ortamı oluşturduğunu okul içi dini siyasi çatışmaların tamamına yakını güvenlik güçlerinin müdahalesi ile bastırıldığını fakat bunların geçici bir şekilde önlendiği belirtilmiştir.
5. Kurumlarda yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin başında dini siyasi çatışmalar geldiği için katılımcıların %58, 5 oranında güvenlik ve sağlık ekiplerinin bulunması gerektiğini belirtmiştir.
6. Katılımcıların %19,5'i yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden fırsata dönüşebileceğini düşünmemektedir. Fırsata dönüşebileceğini düşünen %80,5 oranında katılımcı, fonksiyonel iletişim, genç/öğrenci gibi düşünmek, iletişimin güçlendirilmesi, insana değer verilmesi gibi derslerin çıkarılabileceğini belirtmiştir.
7. Katılımcıların tamamı yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca yaşanan kriz durumlarında kişilere psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtmiştir.
8. Kriz ve kaos yönetimi konusunda yönetsel açıdan yapılması gerekenler incelendiğinde; %39 oranda adaleti sağlama %34,1 oranında liyakatli görevlendirme yapılması ön plana çıkmıştır. %26,8 oranında iletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gerekliliği

vurgulanmıştır. %9, 8 (4 kişi) oranında kriz masası ve kriz destek ekiplerinin kurulması, %9,8 (4 kişi) oranında bilim, sanat ve sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesi ön plana çıkmıştır.

9. Katılımcıların %80,5'i yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden, fırsata dönüştürülebileceğini düşünerek fonksiyonel iletişim, genç/öğrenci gibi düşünmek, iletişimin güçlendirilmesi, insana değer verilmesi gibi derslerin çıkarılabileceğini belirtmiştir.
10. Katılımcıların tamamı yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.
11. Katılımcıların tamamı yaşanan kriz durumlarında kişilere psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtmiştir.
12. Kriz ve kaos yönetimi konusunda yönetsel açıdan yapılması gerekenler incelendiğinde; %39 oranda adaleti sağlama %34,1 oranında liyakatli görevlendirme yapılması ön plana çıkmıştır. %26,8 oranında iletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.
13. Kurumda çıkması muhtemel krizlerin öğrenci ve yöneticilerin cevaplarına göre incelendiğinde, öğrencilerin %50'si; yöneticilerin %42, 9'u dini siyasi çatışmalar olarak belirtmiştir.
14. Kurumda yaşanması muhtemel krizlere karşı bir ön hazırlık olup olmadığı incelendiğinde; öğrencilerin %60'ı ön hazırlık olmadığını belirtirken; yöneticilerin %76, 2'si ön hazırlığın olduğunu belirtmiştir.
15. Öğrenci ve yöneticilere kurumlarında yaşanmış krizler sorulduğunda öğrencilerin çoğunluğu (%25) dini-siyasi çatışmalar ve gerginlikleri belirtirken yöneticilerin %33, 3'ü görevden uzaklaştırmaları belirtmiştir.
16. Kurumlarda çıkan krizlerin yönetilme durumları öğrencilerde ve yöneticilerde incelendiğinde; öğrencilerin %80'i bu krizlerin başarılı bir şekilde yönetilemediği, belirtirken, yöneticilerin %57, 1'i başarılı bir şekilde yönetildiğini belirtmiştir.

17. Kurumda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik bulunması gereken ekipleri incelendiğinde; öğrencilerin %70'i yöneticilerin %47,6'sı güvenlik ve sağlık ekiplerini belirtmiştir.
18. Katılımcıların kurumlarında yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden fırsata dönüşebileceği konusundaki düşünceleri incelendiğinde; öğrencilerin %75'i yöneticilerin ise %85, 7'si krizlerin fırsata dönüşebileceğini belirtmiştir.
19. Kurumlarda yaşanan ya da yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları nasıl etkilediği incelendiğinde; öğrencilerin %87'si yöneticilerin %91,3'ü olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.
20. Öğrencilerin %95,2'si yöneticilerin %91,3'ü psikolojik destek sağlanması gerektiğini belirtmiştir.
21. Katılımcılara göre kriz ve kaos yönetimi hakkında yönetsel açıdan nelerin yapılması gerektiği incelendiğinde; Öğrencilerin %28,6'sı adaleti sağlama ve %23,8'i iletişimin güçlendirilmesi söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gerektiğini belirtirken yöneticilerin %27'si adaleti sağlama ve liyakatli davranma gerektiğini belirtmiştir.

6.3. Araştırma Sonuçlarına Göre Öneriler

Örgütlerde yaşanan krizlerin temel özellikleri, önceden tahmin edilmesi zor, acil müdahale gerektiren, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden, örgütün önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, üstesinden gelmek için yapılması gerekenler hakkında yeterli zamanın bulunmadığı ve karar alıcılarda gerilim yaratan bir durumdur. Bu nedenle yukarıda yer alan tartışma bölümü değerlendirildiğinde araştırmacı tarafından aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre geliştirilen öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1. Krize etkili müdahale edebilmek için öncelikle her üniversitenin kendine özel kriz tanımları olmalıdır. Çünkü her bir üniversitenin kendine özgü coğrafi ve fiziki özellikleri bulunmaktadır.
2. Eğitimin her kademesinde kriz ve kaos yönetimi konusu ile ilgili hizmet içi eğitim programları düzenlenilerek kriz ve kaos ortamında çalışabilecek

krize müdahale takımı kurularak görevli ve yeterli personel kurumlarda bulunmalıdır.

3. Kriz ve kaos konusunda üniversitelerin müdahale planları hazırlanmalı ve belirli periyotlarla bu planlar gözden geçirilmelidir. Üniversiteler hazırladıkları kriz ve kaos planlarını yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde bu planlarla ilgili birimlerle paylaşarak eşzamanlı çalışmalıdır.

4. Kurumlarda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar düzenlenmelidir. Bu tatbikatlar formaliteden olmayıp gerçeğe yakın yapılmalıdır. Bu uygulamalara mümkünse tüm personel katılmalı, katılamıyor ise geliştirilen planlardan haberdar edilmelidir.

5. Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı üst yönetimin üniversitelere fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler de yeterli desteği sağlamalıdır.

6. Üniversitelerde çıkması olası görülen krizler incelendiğinde; en büyük kriz olarak dini siyasi çatışmalar ile görevden uzaklaştırmalar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Üniversitelerin yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlığı olmadığını belirlenmiştir. Olası kriz durumları için üniversitelerde güvenlik ve sağlık ekiplerinin bulunması gibi gerekli önlemler alınmalıdır.

7. Yaşanması muhtemel krizlerin çalışanları olumsuz yönde etkilemesinden dolayı olası yaşanacak kriz durumlarında kişilere psikolojik destek sağlanmalıdır. Kriz ve kaos yönetimi konusunda yönetsel açıdan adaleti sağlama ve liyakatli görevlendirme yapılması, iletişimin güçlendirilmesi, söylenti ve dedikodunun önüne geçilmesi gibi önlemler alınmalıdır.

6.4. İleriki araştırmalara yönelik öneriler

Bu araştırmada kriz ve kaos yönetimine ilişkin üniversitelerde görevli yükseköğretim yöneticilerinin ve akademisyenlerin görüşleri araştırılmıştır. Bu amaçla çeşitli kamu ve özel kuruluşlarda kriz ve kaos yönetimine ilişkin görüşlerin neler olduğu araştırılabilir.

Kriz ve kaos yönetimine ilişkin yönetici ve akademisyenlere yönelik deneysel bir çalışma gerçekleştirilebilir. Söz konusu deneysel araştırma yoluyla yöneticilerin ve akademisyenlerin kriz ve kaos ortamındaki becerileri ve davranışları araştırılması ta

Araştırmanın problemi temel alınarak, evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılarak mevcut bulgular ile arasında anlamlı fark olup olmadığı araştırılabilir.

Yapılmış olan bu araştırmaya benzer bir araştırma bir süre sonra tekrarlanarak iki çalışma sonucunda elde edilen veriler karşılaştırılarak olumlu veya olumsuz değişimler ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, Yıldız ve Çelik (2008). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri, [http://dergipark. ulakbim. gov. tr/aibuefd/article/viewFile/5000091416/5000084788](http://dergipark.ulakbim.gov.tr/aibuefd/article/viewFile/5000091416/5000084788)
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249
- Armstrong, M. (1993). How To Be An Even Better Manager (Üçüncü basım, London : Kogan Page Ltd.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. 2. Baskı İstanbul: Türkmen.
- Augustine, N. R. (2000). Önlemeye çalıştığınız krizi yönetmek. kriz yönetimi, 11-39.
- Aydemir, M, Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (29), 65-81.
- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. Hatiboğlu Yayınevi, 6. Baskı, Ankara.
- Balkan, M., Serin A, Soran S. (2014). The Effects of Conflict Management Strategies on Impression Management Tactics: An Application on University Students. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (50), . DOI: 10. 17755/esosder. 38968.
- Batchelor, P. (2003), *Surviving Corporate Crisis: 100 Things You Need To Know*, London: Thorogood Publishing.
- Boin, A. ve Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü. TODAİE Yay., Ankara.

- Brock, S. E., Sandoval J. ve Sharon L. (2001). Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams (2th editon). New York: J. Wiley.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bülbül, Ş. (2000). *Tanımlayıcı istatistik*. Der Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık .
- Can, A. (2014). SPSS ile bilimsel Araştırma sürecinde Nicel Veri Analizi. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal, s. 312.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim* . Ankara: Siyasal, ss. 337.
- Can, N. (2007). İlköğretim okul yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244.
- Connolly, P.J. (2001). Are You Feeling Jumpy? *InfoWorld*, 23(40).
- Cramer, F. (1998). Kaos ve düzen: Sırat köprüsündeki hayat. (V. Atayman, Çev). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Crandall ve diğerleri. (2014). Crisis Management.
- Çelenk, S. (2002). *Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No 191. 65-81
- Çelik, V. (1999). Eğitim Örgütleri için Stratejik Yönetim Yaklaşımı, *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (2). s:243-251 Elazığ, 1996. Çelik, V. Eğitimsel Liderlik. Pegem Yay. Ankara..
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları (1. Baskı). Ankara: PegemA Akademi Yayınevi.
- Daft, Richard L. (1998). Organization Theory and Design, Sixth Edition, Ohio: South- Western College Publishing.
- Daugherty, K. (2000). Business Continuity Planning : Protecting Your Organization's Life, New Jersey: Auerbach Publishers.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (23), s. 353-373
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Beşinci basım, İstanbul Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Drucker, Peter F. (1994). *Yönetim. Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Türkçesi: Fatoş Dilber*, Ankara: ODTÜ Basım işliğı.
- Drucker, P. F. (1999). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Karabulut, E. ve Pekdemir, I. (2002). Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 23-25.
- Epstein, J. (1995). School/family/community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 76, 701-712.
- Erçetin, Ş. (2001). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erkan, S. (1996). *Krize müdahale planı. Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 547-554.
- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Fan, X., Thompson, B. and Wang, L. (1999), "Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes, " *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 56-83.
- Fidan, M. ve Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 465- 475.
- Fink, S. (1989). Crisis management: Planning for the inevitable. New York: Amacom
- Gerçik, İ. Z. (2002). Örgüt kültürünün yöneticilerin krize hazırlıklı olma durumuna etkisi: Pendik sanayi bölgesinde yapılan bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Glascok, C. H. (1997, Oct. 20). Chaos theory. [Online]. Available E-mail: Aeraa(Q)Asuvm. Inre. Asu:EDU [1997, October 20].
- Griffths, D. E., Hart, A. W. and Blair, B. G. (1991). Still another approach to administration: Chaos theory. *Educational Administration Quarterly*, 27(3), 430-451.
- Goldsmith, B. (2001) Dealing With The Chaos Of Crisis, *Women in Business*, 53(6).
- Göksel A, (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, (İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Gunter, H. (1995). Jurassic management: Chaos and management development in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 33(4), 5-30.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, G. (2002). Kargaşa ve kaos şekil oluşumları. Ankara: Metu Yayınları.
- Hart, P., Heyse, L. ve Boin, A. (2001) New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 9(4).

- Heck, H. R. (1992). Principals' Instructional Leadership and School Performance: Implications for Policy Development. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 14(1), 21-34.
- Herman, J. J. (1994). *Crisis Management: A Guide to School Crises and Action Taken. The Practicing Administrator's Leadership Series*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, " *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Jefkins, F. W. (1990). Public relations for your business. London; Mercury Business Paperbooks
- June, A. W. (2007). Crisis-Management Plans Are Untested, Survey Says. *Chronicle of Higher Education*, 54(8).
- Kaneko, K. and Tsuda, I. (2001). Complex systems: Chaos and beyond. New York: Springer.
- Karaçay, T. (2004). Determinizm ve kaos. Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu. 21-24 Eylül 2004. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. Akademik Bakış, *Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (13), s 1-15.
- Karip, E. (2000). Çatışma yönetimi. (2. Baskı). Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Kersten, A. (2005), "Crisis As Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations", *Public Relations Review*, 31(4), 544-549.
- Kırcaali İftar, G. (2002). Ölçme ve Değerlendirme, Eskişehir : AÖF Yayınları.
- Kline, R. B. (2005). Principle and practice of structural equation modelling. (Second Edition). New York: The Guilford Press.

- Koçel T. (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 69-91.
- Korkmaz, M. (1994). Örgütlerde çatışma ve nedenleri. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kowalski, T. J. (2003). Contemporary school administration, New York: Pearson Education Inc.
- Latif, H. (2002). Kaotik ortamda yönetim: Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları. (Derleyenler: İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık). İstanbul: Beta Yayım.
- Leyton, E. (1986). Hunting Humans.
- Lewin, R. and Regine, B. (2004). İş hayatı ve karmaşıklık bilimi. (Çev. Z. Dicleli). *Otomasyon Dergisi*, (141).
- Lowenstein, R. (1989). Buffett: Bir Amerikan kapitalistin yükselişi. (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık. . 287
- Maxey, S. J. (1995). Democracy, chaos, and the new schoolorder, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Ine.
- Melymuka K, Solomon M ve Nash, K (2001) Helping Your Employees Through Times Of Crisis, *Computerworld*, 35(38).
- Milburn, T. W., Schuler, R. S. and Watman, K. H. (1984). Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160.
- Mirzeoğlu, N. (2005). "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksekokul Kurumlarında Bir Uygulama", *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56

- Mitroff, I. I. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM/American Management Association.
- Mitroff, I. I., Diamond, M. A. ve Alpaslan, M. C. (2006). How prepared are America's colleges and universities for major crises?. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38(1), 61-67.
- Mitroff, I. I. and Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
- Mukoro, A. S. (2013). Improving Industrial Harmony and Staff Performance in a School Organization through Effective Communication
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95-113.
- Mutlu, A. ve Sakınç, İ. (2006). Yönetimde kaos. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 3, s.
- Nancy, B. C. (2003). Bless the chaos - shiftin paradigms: From indipendence to interdepen- dence. In G. R. Walz and R. L.
- Nurluöz, Ö., Birol, C. ve Silman, F. (2010). Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi [Examining Administrative Behaviors of Educational Administrators in Universities by Perceptions of Academic Staff and Students]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(4), 579-599.
- Ocak, Y. (2006). Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi.
- Ocak, Y. (2014). Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği). (Yayımlanmamış yüseklisans tezi). Trakya Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Odu, O. M. (2014). Management of students crisis in higher institutions of learning in Nigeria

- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415- 426.
- Öge, S. (2005). Düzen mi düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.
- Ögel K., Tarı I., ve Yılmazçetin C. E. (2005). *Okullarda suç ve şiddeti önleme*. <http://www.yeniden.org.tr> [26 Nisan 2018].
- Örnek, A. Ş. (2004). Kaosun kıyısında krizlerle yaşamayı öğrenmek. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (ss. 711-726). 25-26 Kasım 2004. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Özdemir A (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı Ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2, 102-120.
- Öznacar, B. (2018). Okul Gelişiminde Risk Yönetimi Stratejileri ve Politikaların Tolerans Eğitime Etkisi.
- Öznacar, B. ve Dericioğlu, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Teknoloji Kullanımındaki Rolü. *Avrasya Matematik, Fen ve Teknoloji Eğitimi Dergisi* , 13 (1), 253-268. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00615a>
- Öznacar, B. ve Mümtazoğlu, K. (2017). Sağlık Eğitiminde Kariyer Planlama ve Mentorluk. *Avrasya Matematik, Fen ve Teknoloji Eğitimi Dergisi* , 13 (8), 4513-4521. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00944a>
- Özsezer, S. (2014). *Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Phelps, N. L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 5-10.

- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 430–457
- Poland, S. (2001). Crisis, lessons learned. *OSPA Fall Conference*. <http://www.ospaonline.org/pdf/crisis/OSPA%20Buliding%20Teams%20%20Fall%202004.ppt>. [26 Nisan 2018].
- Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). Improving school leadership, 1 Policy and Practice. Paris: OECD.
- Prigogine, İ. and Stengers, İ. (1996). Kaostan Düzene. İstanbul: İz Yayınevi.
- Rahim, M. Afzalur, (2002), Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235
- Ritchie, Brent W. ve Campiranon, K. (2015). Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific.
- Robbins, P. S. (1994). Örgütsel davranışın temelleri (Çev. Ayşe Öztürk). Eskisehir: ETAM A. Ş.
- Ruelle, D. Raslanti ve Kaos. (Çev:Deniz Yurtören) Tübitak Yay. 9. Baskı. Ankara. 1996. S Künar, A. (2006). Kaos, enerji, entropi ve aydınlanma. Utopyalar Toplantısı Karaburun 2 Haziran 2002.
- Sayın, N. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi, (İstanbul İli Örneği) Doktora Tezi.
- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Scott, B. A. (1983). *Crisis Management in American Higher Education*. Praeger Publishers, CBS Educational and Professional Publishing, 521 Fifth Avenue, New York, NY 10175.
- Steiger, J. H. (1990), Structural model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 214-12.
- Stubbart, C. I. (1987). Improving the quality of crisis thinking. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), 89-99.
- Sturges, D. L., Carrell, B. J., Newsom, D. A. and Barrera, M. (1991). Crisis communication management: The public opinion node and its relationship to environmental nimbus. *SAM Advanced Management Journal*, 56(3), 22.
- Sungaila, H. (1990). The new science of chaos: Making a new science of leadership. *Journal of Educational Administration*, 28(2), 4-23.
- Şehribanoğlu, S. (2005). “Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zootekni Anabilim Dalı, Van.
- Şen, O ve Çalışkan, H. (2013). *Toplantı ve Sunu Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. s 43
- Şimşek, Y. ve Yıldırım, M. C. (2004). Öğrenen Okulların Kültürel Yapıları XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim*. (Ceviren: Yakut Guneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Talukan, B. ve Akturan, K. (2018). "Kriz Yönetimi", <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara!organizasyon!KrizYonetimi.htm> (06. 01. 2018).
- Tonbul, Y. (2003). Yükseköğretim kurumlarında aktif öğrenmeyi uygulamada gerekli örgütsel yapı (The required organizational structure to apply active learning in faculties), *Ege Eğitim Dergisi*, 3-1:8395.

- Töremen, F. (1999). Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri. *Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.*
- Tutar, H. (2000); *Kriz ve stres ortamında yönetim*, Hayat Yayınları: İstanbul.
- Tüz, Melek V. (1996). Kriz döneminde işletme yönetimi. Bursa: Ekin.
- Tüz, Melek V. (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım).
- Tüz, Melek V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, İstanbul: Alfa s. 124-126.
- Ural, A. (1997). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”, A. İ. B. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu.
- Waddel, D. ve Thomas, A. (1999). Helping children at home and school: handouts from your school psychologist. *Crisis Prevention and Response: A Collection of National Association of School Psychologist (NASP) Resources*. (YÖRET Vakfı “Okullarda Acil Durum Projesi” Eğitim Materyali).
- Wang, J. and Hutchins, H. M. (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech?. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 552-572.
- White, J. (1991). How to understand and manage public relations: A jargon-free guide to public relations management. Business Books.
- Yeşilorman, M. (2006). Kelebek kanadını kimden yana çırpıyor? Birleştirilmiş bilimin kıyısın- da kaos ve sosyal bilimler. *Journal of İstanbul Kültür University*, 3:77-86.
- Yükseköğretim Kanunu (1981), T. C. Resmi Gazete, 17506, 6. 11. 1981
- Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği (1982), T. C. Resmi Gazete, 17789, 21. 08. 1982 Ada, Adoga James. 2014. Conflicts as constraints to effective management of tertiary institutions in Nigeria: the way forward.

Zohar, D. (1998). Kuantum benlik. (Çev. S. Kervanoğlu). İstanbul: Sarmal Yay, 21

EKLER

Ek 1: Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi İle İlgili Anket Soruları

Sayın akademisyen arkadaşım,
Doktora tez araştırma konum olan ‘‘YÜKSEK ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN KRİZ VE KAOS YÖNETME DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ’’ ile ilgili veri toplama sürecinde aşağıdaki soruları içtenlikle ve samimiyetle dolduracağınızı düşünmekteyiz. Çalışmanın sonuçlarını talep etmeniz durumunda sizlerle paylaşılacaktır. Teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Hatice Bilgin
YDÜ Doktora öğrencisi

Doç. Dr. Behçet Öznacar
YDÜ

1-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip varmıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

2-Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

3-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

4-Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere asılmış mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

5-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

6-Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

7-Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?

Evet

Hayır
Bilmiyorum

8.Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

9-Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

10-Kurumumuz yönetimi olası kriz ,kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

EK 2: Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz Ve Kaos Yönetimi İle İlgili Anket Soruları

Sayın yüksek öğretim gören öğrenci kardeşim,
Doktora tez araştırma konum olan ‘‘YÜKSEK ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN KRİZ VE KAOS YÖNETME DURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ’’ ile ilgili veri toplama sürecinde aşağıdaki soruları içtenlikle ve samimiyetle dolduracağınızı düşünmekteyiz. Çalışmanın sonuçlarını talep etmeniz durumunda sizlerle paylaşılacaktır. Teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Hatice Bilgin
YDÜ Doktora öğrencisi

Doç.Dr.Behçet Öznacar
YDÜ

1-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı görevli bir ekip varmıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

2-Kurumumuzda tehlike ve riskler önceden tanımlanmış mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

3-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarında kriz analizi, acil eylem planı var mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

4-Kurumumuzda kat planı, tahliye planı, acil çıkış şeması oluşturulmuş ve uygun yerlere asılmış mıdır?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

5-Kurumumuzda olası kriz ve kaos durumlarına karşı öğrenciler, çalışanlar ve akademisyenler bilgilendirilip, tatbikatlar yapılıyor mu.?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

6-Kriz ve kaos öncesi yapılan çalışmalar formaliteden ibaret midir?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

7-Sabotaj ve /veya terör saldırısı gibi durumlara karşı, fiziki, psikolojik, ekonomik ve finansal tedbirler sizce alınmış mıdır?

Evet

Hayır
Bilmiyorum

8.Kurumunuz yaşanan krizleri fırsata dönüştürecek potansiyele sahip midir?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

9-Kurumumuz olası kriz ve kaos durumunda kaynakların kullanılması ve yönetilmesi konusunda yeterli midir?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

10-Kurumumuz yönetimi olası kriz ,kaos ortam sonrası çalışan ve öğrenciler için psikolojik destek sağlayabilecek önlemleri almış mıdır?

Evet
Hayır
Bilmiyorum

Ek 3. Yazılı İzin Formu

Sayın Yüksek Öğretim Yöneticisi,

Bu araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için öncelikle teşekkür ederim. Bu mektubun amacı sizi araştırma sürecinden haberdar etmek ve buna bağlı olarak katılmanızla ilgili izin almaktır. Yakındoğu Üniversitesi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisiyim. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesine ilişkin görüşleri ve beklentileri ile ilgili bir araştırma yapmayı planlıyorum. Bunun için Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesini belirlemek için nitel araştırma yapmak istiyorum. Bu bağlamda alan yazından oluşturduğum nitel sorularla sizler ile resmi olmayan görüşmeler yapmayı planlıyorum. Araştırmaya katıldığınız taktirde sonuçları bildiren yazılı bir rapor size sunulacaktır.

Sonuç olarak bu daveti Kabul ettiğiniz ve araştırmaya katılıp katılmama konusunu düşünmek için zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim. Araştırma hakkında başka sorularınız varsa yanıtlamaktan memnun olacağımı bildirir saygılarımı sunarım.

Hatice BİLGİN
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Doktora Öğrencisi

Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR
Yakın Doğu Üniversitesi

açıklamaları okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı bildiririm.

Çalıştığı Kurum:
Görev Ünvanı:
Yaşınız:
Tarih:

Nitel Sorular

1-Sizce kurumunuzda yaşanması muhtemel krizler hakkındaki düşüncelerinizi benimle paylaşır mısınız? Kurumunuzda yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlığınız var mıdır? Söz konusu krizleri nasıl yönetmeyi planlıyorsunuz?

2-Kurumunuzda yaşanmış herhangi bir kriz oldu mu? Oldu ise bu durumu yöneticinizin yönetme düzeyi hakkında ne düşünüyorsunuz? Neden lütfen açıkla mısınız?

3- Kurumunuzda, yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik hangi ekiplerin, hazırlıkların ve çalışmaların yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz? Neden lütfen açıkla mısınız?

4- Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden, fırsata dönüştürülebileceğinizi düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi benimle paylaşır mısınız.?

5- Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamının çalışanlarınızı nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz. Sizce bu durumlarda çalışanlara psikolojik destek sağlanmalı mıdır? Neden lütfen açıkla mısını

6- Sizce kriz ve kaos yönetimi hakkında yöneyimsel açıdan neler yapılması gerektiği hususundaki önerilerinizi benimle paylaşır mısınız?

Ek 4. Yazılı İzin Formu

Sayın Yüksek Öğretim Öğrencisi,

Bu araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için öncelikle teşekkür ederim. Bu mektubun amacı sizi araştırma sürecinden haberdar etmek ve buna bağlı olarak katılmanızla ilgili izin almaktır. Yakındoğu Üniversitesi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisiyim. Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesine ilişkin görüşleri ve beklentileri ile ilgili bir araştırma yapmayı planlıyorum. Bunun için Yükseköğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Durumlarının İncelenmesini belirlemek için nitel araştırma yapmak istiyorum. Bu bağlamda alan yazından oluşturduğum nitel sorularla sizler ile resmi olmayan görüşmeler yapmayı planlıyorum. Araştırmaya katıldığınız takdirde sonuçları bildiren yazılı bir rapor size sunulacaktır.

Sonuç olarak bu daveti Kabul ettiğiniz ve araştırmaya katılıp katılmama konusunu düşünmek için zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim. Araştırma hakkında başka sorularınız varsa yanıtlamaktan memnun olacağımı bildirir saygılarımı sunarım.

Hatice BİLGİN
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Doktora Öğrencisi

Behçet ÖZNACAR
Yakın Doğu Üniversitesi
Doçent Dr.

açıklamaları okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı bildiririm.

Çalıştığı Kurum:
Görev Ünvanı:
Yaşınız:
Tarih:

Nitel Sorular

1-Sizce kurumunuzda yaşanması muhtemel krizler hakkındaki düşüncelerinizi benimle paylaşır mısınız? Kurumunuzda yaşanması muhtemel krizlere yönelik bir ön hazırlık var mıdır? Söz konusu krizler nasıl yönetiliyor?

2-Kurumunuzda yaşanmış herhangi bir kriz oldu mu? Oldu ise bu durumu kaosa dönüşmeden yöneticinizin yönetme düzeyi hakkında ne düşünüyorsunuz? Neden lütfen açıkla mısınız?

3- Kurumunuzda, yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamına yönelik hangi ekiplerin, hazırlıkların ve çalışmaların yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz? Neden lütfen açıkla mısınız?

4- Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel krizlerin kaosa dönüşmeden, fırsata dönüştürülebileceğinizi düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşüncelerinizi benimle paylaşır mısınız.?

5- Kurumunuzda yaşanan veya yaşanması muhtemel kriz ve kaos ortamının çalışanlarınızı nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz. Sizce bu durumlarda çalışanlara psikolojik destek sağlanmalı mıdır? Neden lütfen açıkla mısınız

6- Sizce kriz ve kaos yönetimi hakkında yöneyimsel açıdan neler yapılması gerektiği hususundaki önerilerinizi benimle paylaşır mısınız?

Ek:5 Etik Kurul İzin Kağıdı

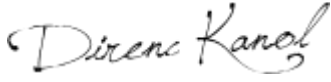
25.04.2018

Sayın Hatice Bilgin

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/119 proje numaralı ve **“Yüksek Öğretim Yöneticilerinin Kriz ve Kaos Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesinin Değerlendirilmesi ”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

Ek 6; Tezimde Kullandığım Fraktallarla İlgili Alınan İzin

izin

Gelen Kutusu

**HAT
İCE
BİL
GİN**

14:01 (1 saat
önce)

Merhaba sayfanızdaki fraktalları tezimde kullanabilirmiyim



**MatematikTu
tkusu.com**

14:43 (27
dakika önce)

Elbette. 17 Oca 2019 Per ÖS 3:01 tarihinde HATİCE BİLGİN <haticebilgin06@gmail.com> fraktalları tezimde kullanabilirmiyim

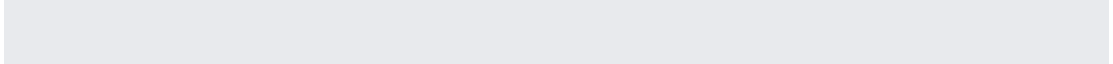
HATİCE BİLGİN <haticebilgin06@gmail.com>

15:10 (0
dakika önce)

Alıcı: MatematikTutkusu.com

çooooook teşekkür ederim saygılar

MatematikTutkusu.com <admin@matematiktutkusu.com>, 17 Oca 2019 Per, 14:43 tarihinde şunu yazdı:



EK 7. Özgeçmiş



ADIM:Hatice

SOYADIM:Bilgin

DOĞUM YERİ VE YILI:Sivas,15/02/1961

NÜFUSA KAYITLI OLDUĞU YER:Kocaeli

UYRUĞU:TC

MEDENİ HALİ:Evli

BOYU:160cm

KİLOSU:64kg

ÖĞRENİM KURUMU	KURUM ADI
İlkokul	Nazilli Atatürk ilokulu
Ortaokul	Trabzon Karma Ortaokulu
Lise	Erzurum Hınıs Lisesi
Yüksek Okul	Erzurum Nene Hatun Eğitim Enstitüsü
Üniversite	Gazi ün. Eğitim fakültesi EĞİTİM YÖN. TEF. PLANLAMA
Yüksek Lisans Üniversite Fakülte/Bölüm	Yakın Doğu ün.eğitim fakültesi Eğitim Yönetim Teftiş Planlama/Yüksek Lisans Yakın Doğu Üniversitesinde/ Doktora

MESLEKİ DENEYİM: 38 Yıl

MESLEKİ GEÇMİŞ: Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenliği 13 yıl,

MEB İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ:7 yıl

YDU OKUTMAN:2 Yıl

ANKARA YÜKSELEN KOLEJİNDE ÖĞRETMENLİK:7 Yıl

ANKARA SINAV KOLEJİNDE:4Yıl

ANKARA MONTESORİ KOLEJİ:Halen çalışıyorum

BİLGİSAYAR OKURYAZARLIĞI: Word,exell,point power

KATILDIĞIM KURSLAR(2014-2019 yılları arası)

Çocuk psikolojisi

Öğrenci koçluğu

Çocuklarda Otizm

Rusça A1

Rusça A2

KATILDIĞIM SEMİNERLER

Eğitime değer semineri

Eğitimde duyuların oyun ve etkinliklerle desteklenmesi

İlköğretime geçiş süreci

Disleksi dostu öğretmen

Yaratıcı çocuk,yaratıcı beyin

Kurumlarda yönetim sistemi

Kurumlarda stratejik yönetim

İş sağlığı yönetimi

Entegre yönetim sistemi

ISO14001 Çevre yönetim sistemi

Kurumlarda iç tetkik

Bireysel koçluk

İnnovatic liderlik teknikleri

Cv oluşturma ve mülakat teknikleri

Aynalama metamotel teknikleri

Etkili iletişim beden dili imaj yönetimi

Etkili konuşma diksiyon

Takım çalışması yönetim becerisi

Stres ve zaman yönetimi

KATILDIĞIM FORUMLAR

Moldova Üniversitesi Ulusal Ekonomik Forum

Moldova Üniversitesi İnsan Kaynakları Formu

KKTC Töder Eğitim Yönetimi formu

AKADEMİK SUNUMLAR YAPTIĞIM KONGRELER

Rusya Rostov İMBL Üniversitesi

(Eğitimde eş öğretmen uygulaması)

Niğde 24.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

(Özel okullarda velilerin sınıf yönetimine etkileri)

İCEFİC 2015 Ankara Üniversitesi UluslararasıEğitim Kongresi

(Eğitimde Kalite)

Ejer Hacettepe 2015 Eğitim Bilimleri Kongresi

Uedek İces İzmir 7.Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi

İcler 2015 Sakarya Üniversitesi Çek Cumhuriyetleri Palacky Üniversitesi Eğitim Kongresi

İnmar Hacettepe Üniversitesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi

Hestourex Antalya Uluslararası Eğitim Kongresi

Kıbrıs 2017 İces kongresi

YAYINLANMIŞ MAKALELERİM

1- ISBN 978-0-86355-706-4 © British Council 2013

Brand and Design/D057 10 Spring Gardens London SW1A 2BN, UK

Students' CALLing: Blended language learning for students

Hatice Bilgin

2- The Journal of Academic Social Science

3- sosjournal.com›DergiArama.aspx?Turu...Hatice BİLGİN

4- Hatice BİLGİN LİSANSÜSTÜ ÖĞRENİM GÖREN ÖĞRETMENLERİN SIK SIK DEĞİŞEN EĞİT POLİTİKALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ,ss.

5- Özel okullar derneği 27.sayı

ozelokullarderneği.org.tr›dergi/Nisan2015/files/...

Özelİlkokullarda Velilerin Sınıf. Yönetimine Etkisi. Zuhâl İNCE / Hatice BİLGİN.

6 -Hatice Bilgin-Zuhâl İnce-HarunAlpar Canatan Halkeğitimlerde eğitim

7- Uedk.org›wp-content/uploads/2015/01/kabul_edilen...

. Üniversite öğrencilerinin farklı değişkenleraçısından kimlik statülerinin.

İncelenmesi.Hatice Bilgin

6 -Hatice BİLGİN Harun Alpar CANATAN Sevim BAKIR Yusuf BUDAK THE CONFLICTS ENCOUNTERED IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS AND THE SOLUTION STRATEGIES SCHOOL ADMINISTRATORS APPLY 53

8- -Development of the Attitude Scale Towards Crisis and Chaos

Management in Education

Hatice Bilgin 1*

, Behcet Öznacar 1

1 Near East University, Ataturk Faculty of Education, Nicosia, N. CYPRUS

9 - HESTOUREX WORLD HEALTH SPORTS TOURISM

CONGRESS & EXHIBITION-2017 -Summary

A MASTER'S DEGREE AT THE INSTITUTE OF EDUCATION

SCIENCES APPLICATIONS IN TURKEY

Hatice BILGIN

Near East University, Cyprus

Behchet OZNACAR

Near East University, Cyprus

YAYIN SÜRECİNDE OLAN MAKALELERİM

1-YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRENCİLERİNİN KRİZ VE KAOS YÖNETİMİ DURUMLARININ İNCELENMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

2- KADIN OKUL YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

VE ÇÖZÜMLERİ

3- YÖNETİCİ KADIN ÖĞRETMENLERDE CAM TAVAN SENDROMU

4-EĞİTİME FARKLI BAKIŞ “MONTESSORİ EĞİTİMİ”

REFERANSLAR

Nazlı Yılmaz Sınav koleji Koordinatörü 05309438318-05327176618

Ulviye Karaca Devlet tiyatrosu ve dizi oyuncusu (öğrenci velisi) 05322313844

Özlem Öztürk Ted Kolejinde Öğretmen 05303535341

Zuhal İnce Bakanlık müfettişi 05056819995

SÜREKLİ ADRESİ:

Şeyh şamil mah.eryaman yardımcı blokları,A5/7 daire 17 etimesgut ANKARA

TELEFON:05057669663

E-MAİL:haticebilgin

EK 8. TURNITIN (ORJİNALLİK RAPORU)**HATİCE**

ORIGINALITY REPORT

7 %

SIMILARITY INDEX

4 %

INTERNET SOURCES

4 %

PUBLICATIONS

4 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES