İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KRİZ YÖNETİMİ VE EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda KAYA

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KRİZ YÖNETİMİ VE EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda KAYA
507071220

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30 Nisan 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Haziran 2009

Tez Danışmanı : Öğr. Gör. Dr. Cemil CEYLAN (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma Küskü (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR (İTÜ)

HAZİRAN 2009

Anneme ve babama,

ÖNSÖZ

Kriz, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin her durumda karşısına çıkan bir durum olmasında dolayı, şirketlerin kriz yönetimi konusunu daha kapsamlı ve ayrıntılı ele almasını gerektirmektedir. İşletmeleri bu tür ortamlarda belirsizliklerden kurtaracak ve fırsatları maksimuma çıkaracak çözümlerin bulunması zorunludur.

Krizlerin ülkemizde sıklıkla karşılaşılan bir çeşidi olan ekonomik krizler işletmelerin sadece performansını değil, aynı zamanda örgüt yapıları ve örgütsel davranış özelliklerini de etkilemektedir.

Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri adlı bu çalışma, krizin yoğun olarak hissedildiği ülkemizde, kriz yönetimi konusunda hazırlanan çalışmalara katkıda bulunabilmesi amacı ile hazırlanmıştır.

Çalışmalarım sırasında her türlü destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Dr. Cemil Ceylan' a teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2009

Seda Kaya

(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
ÖZET ..... **xvii**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
2. KRİZ KAVRAMI **3**
2.1 Kriz tanımı 3
2.2 Kriz ve krizle ilişkili kavramlar 4
2.2.1 Problem ve Kriz 4
2.2.2 Çatışma ve Kriz 5
2.2.3 Teknik Arıza ve Kriz 5
2.2.4 Felaket Ve Kriz 5
2.3 Krizin temel özellikleri 6
2.4 Krizin nedenleri 6
2.4.1 İşletme dışı faktörler 7
2.4.1.1 Ekonomik faktörler 7
2.4.1.2 Doğal Çevre Faktörleri 8
2.4.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler 8
2.4.1.4 Teknolojik faktörler 9
2.4.1.5 Politik faktörler 10
2.4.1.6 Uluslar arası çevre faktörleri 11
2.4.2 İşletme içi faktörler 11
2.4.2.1 Tepe yöneticilerle ilgili sorunlar 12
2.4.2.2 İşletmenin hayat safhası 12
2.4.2.3 Örgütsel sorunlar 12
2.5 Kriz türleri 13
2.6 Krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkileri 13
2.7 Krizin işletme üzerindeki olumlu etkileri 19
3. KRİZ SÜRECİ **25**
3.1 Kriz öncesi dönem 25
3.1.1 Körlük dönemi 26
3.1.2 Harekete geçmeme dönemi 27
3.1.3 Yanlış karar ve faaliyetler 28
3.2 Kriz Dönemi 28
3.3 Kriz sonrası dönem 29
4. KRİZ YÖNETİMİ **31**
4.1 Kriz yönetimi kavramı 31

4.2 Kriz yönetimi amaçları ve özellikleri 33
4.3 Kriz yönetiminin özellikleri 33
4.4 Kriz yönetimi süreci 35
4.4.1 Kriz sinyallerinin alınması 35
4.4.2 Krize hazırlık ve korunma 36
4.4.3 Krizin Denetim Altına Alınması 37
4.4.4 Krizin olumlu yanlarını tespit etme 38
4.4.5 Krizi çözme ve rehabilitasyon 39
4.4.6 Öğrenme ve değerlendirme 40
4.5 Kriz yönetiminde değişikliklere uyum sağlama mekanizmaları 40
4.5.1 Erken uyarı sistemi 41
4.5.2 Sürekli iç ve dış çevre analizi 41
4.5.3 Dinamik Planlama Sistemi 42
4.5.4 Tutum araştırmaları ve geri besleme 42
4.5.5 Örgüt geliştirme 43
4.6 Kriz yönetiminde kullanılan organizasyonel teknikler 44
5. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ 49
5.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi 49
5.1.1 Kriz yönetimi stratejileri 49
5.1.2 Kriz yönetimi yaklaşımları 52
5.1.2.1 Krizden kaçma yaklaşımı 52
5.1.2.2 Krizi çözme yaklaşımı 52
5.1.3 Krize karşı planlama 54
5.1.3.1 Krize yönelik kullanılabilecek plan çeşitleri 55
5.1.3.2 Krize karşı planlamanın aşamaları 56
5.1.3.3 İzlenmesi gereken olası kriz kaynakları 57
5.1.3.4 Kriz ekibi 58
5.1.3.5 Kriz yönetimi planı 60
5.1.3.6 Kriz rehberi 65
5.1.4 Kriz öncesi eğitim ve motivasyon 67
5.2 Kriz Anında İşletme Yönetimi 67
5.2.1 Kriz boyutlarını belirlenmesi 68
5.2.1.1 Krizin etki değerini hesaplamak 68
5.2.1.2 Kriz barometresi hazırlamak 68
5.2.2 Kriz yönetim planının oluşturulması 69
5.2.3 Kriz dönemi insan kaynakları politikasının geliştirilmesi 69
5.2.4 Kriz koşullarında yürütmenin sağlanması 69
5.2.5 Kriz iletişim politikasının oluşturulması 70
5.2.6 Kriz yönetimi modelleri 72
5.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi 74
5.3.1 Kriz sonrası durum analizi yapmak 75
5.3.1.1 Kriz sonrası faaliyet ölçeğinin belirlenmesi 75
5.3.1.2 Son durum doğrultusunda yeni amaç belirlenmesi 75
5.3.2 Kriz öncesi yönetim yapısına dönmek 76
5.3.2.1 Merkezi yapılanmadan uzaklaşmak 76
5.3.2.2 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak 76
5.3.3 Kriz sonrası dönemde işletmelerin yapması gereken faaliyetler 77
5.3.3.1 İnsan kaynağına yönelik faaliyetler 77
5.3.3.2 Halkla İlişkiler Faaliyetleri 79
5.3.3.3 Kurumsal Kültüre Yönelik Çalışmalar 79

5.3.3.4 Kurumsal İmaja ilişkin çalışmalar 79
5.3.3.5 Örgütsel Yapıda Yapılacak Çalışmalar 79
6. UYGULAMADA KULLANILAN KAVRAMLAR 81
6.1 Firma kurumsal özellikleri 81
6.1.1 Firmanın yaşı 81
6.1.2 Firma sermaye durumu 81
6.1.3 Firmanın faaliyet alanı 81
6.1.4 Firmanın Pazar durumu 81
6.1.5 Firmanın hedef kitlesi 81
6.2 Örgütsel yapı değişkenleri 81
6.2.1 Merkezileşme endeksi 82
6.2.2 Yönetsel yoğunluk 82
6.2.3 Büyüklük 82
6.2.4 Formalizasyon 82
6.2.5 Kurmay yoğunluğu 83
6.3 Örgütsel davranış değişkenleri 83
6.3.1 Örgütsel iletişim 83
6.3.2 İş tatmini 84
6.3.3 Örgütsel bağlılık 85
6.3.4 Örgütsel değişim 87
6.3.5 Motivasyon 88
6.3.6 Liderlik 88
6.3.7 Ekip çalışması 89
6.4 Firma performansı değişkenleri 90
6.4.1 Yatırımın geri dönüş oranı 90
6.4.2 Satışlardan elde edilen kâr (kârlılık) 91
6.4.3 Kişi başına ciro 91
6.4.4 Pazar payı 91
6.4.5 Ekonomik kâr/ciro 91
6.4.6 Kişi başına ekonomik kâr 91
6.4.7 Personel devir oranı 92
7. EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ MODELİ İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR VE DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ 93
7.1 Model ile ilgili açıklamalar 93
7.1.1 Firma kurumsal özellikleri 95
7.1.2 Örgütsel yapı değişkenleri 95
7.1.3 Örgütsel davranış değişkenleri 95
7.1.4 Firma performansı değişkenleri 95
7.2 Değişkenlerin ölçüm yöntemleri 96
7.2.1 Firma kurumsal özellikleri 96
7.2.1.1 Firmanın yaşı 96
7.2.1.2 Firmanın faaliyet alanı 96
7.2.1.3 Firmanın Pazar durumu 96
7.2.1.4 Firmanın hedef kitlesi 96
7.2.2 Örgütsel yapı değişkenleri 96
7.2.2.1 Merkezileşme endeksi 96
7.2.2.2 Yönetsel yoğunluk 98
7.2.2.3 Büyüklük 98
7.2.2.4 Formalizasyon 98

7.2.2.5 Kurmay yoğunluğu 99
7.2.3 Örgütsel davranış değişkenleri ... 99
7.2.3.1 Örgütsel iletişim 99
7.2.3.2 İş tatmini 100
7.2.3.3 Örgütsel bağlılık 101
7.2.3.4 Örgütsel değişim 103
7.2.3.5 Motivasyon 104
7.2.3.6 Liderlik 106
7.2.3.7 Ekip çalışması 107
7.2.4 Firma performansı değişkenleri ... 108
7.2.4.1 Yatırımın Geri Dönüş Oranı 108
7.2.4.2 Satışlardan Elde Edilen Kâr (Kârlılık) 109
7.2.4.3 Kişi Başına Ciro 109
7.2.4.4 Pazar Payı 109
7.2.4.5 Ekonomik Kâr /Ciro 110
7.2.4.6 Kişi başına Ekonomik Kâr 110
7.2.4.7 Ortalama devamsızlık 110
7.2.4.8 Personel devir oranı 110
8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ... 111
8.1 Verileri toplama yöntemi ... 111
8.2 Çalışma alanı ve örnek hacmi ... 111
8.3 Araştırma yöntemi ... 112
8.4 Araştırmaya katılan şirketlerin genel özellikleri ... 112
8.5 Araştırmanın genel bulguları ... 113
8.5.1 Örgütsel davranış özellikleri ile ilgili bulgular ... 113
8.5.2 Örgütsel yapı ile ilgili bulgular ... 116
8.5.3 Firma performansı ile ilgili bulgular ... 117
9. SONUÇLAR ... 121
9.1 Ekonomik krizlerin örgütsel davranışa etkileri ile ilgili sonuçlar ... 122
9.2 Ekonomik krizlerin örgütsel yapıya etkilerine ile ilgili sonuçlar ... 124
9.3 Ekonomik krizlerin firma performans özelliklerine etkileri ile ilgili sonuçlar ... 125
9.4 Sonuçlarla ilgili genel değerlendirme ... 127
KAYNAKLAR ... 129
EKLER ... 133

KISALTMALAR

ARGE : Araştırma Geliştirme

TZE : Tam Zamanında Üretim

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 7.1: Merkezileşme endeksi puan cetveli 97
Çizelge 8.1: Araştırmaya katılan şirketlerin genel özellikleri 113
Çizelge 8.2: Ekonomik krizlerin örgütsel davranış özelliklerine etkileri.....114
Çizelge 8.3: Örgütsel davranış özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim 115
Çizelge 8.4: Ekonomik krizlerin örgütsel yapı özelliklerine etkileri 116
Çizelge 8.5: Örgütsel yapı özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim.....116
Çizelge 8.6: Ekonomik krizlerin firma performans özelliklerine etkileri 118
Çizelge 8.7: Performans özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim……..……...119
Çizelge A.1: Anket formu.....134
Çizelge B.1: Sorulara verilen cevapların frekansları.....145
Çizelge C.1: Sorulara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapmalar....160
Çizelge D.1: Değişkenlere ait soruların anketteki soru numaraları 165

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 7.1: Ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkisi modeli.....94

KRİZ YÖNETİMİ VE EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

ÖZET

Günümüz çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler örgütlerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Yapılan çalışmalarla bir işletmenin krizle karşılaşıp karşılaşmamasının sorun olmadığı, fakat krizin ne zaman ortaya çıktığı, ne tür kriz olduğu ve işletmenin krizle mücadelede ne kadar hazırlıklı olduğu konusunun önem arz ettiği ortaya konulmuştur.

Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki örgütün etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açacak şekilde yönetmek önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkin ve belirleyici unsurun krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır.

Krizlerin etkilerinin daha çok finansal olarak incelendiği ve krizlerin sayısal değerlerle ölçemediğimiz kavramlara etkileri hakkında kısıtlı kaynak bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada firma performansı ile birlikte ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış ve örgütsel yapı özelliklerine etkileri de ölçülmüştür.

Çalışmanın amacı ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış, örgütsel yapı ve firma performans özellikleri üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışma amacına ulaşmak için Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli oluşturulmuş ve modelde yer alan değişkenlerin ölçüm yöntemleri açıklanmıştır. Modele ait verileri toplamak için anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamını Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde yer alan firmalar oluşturmuştur. Araştırmaya katılan firmaların modelde yer alan değişkenlere ait sorulara kriz öncesi ve kriz sırasında için verdikleri yanıtlardan yola çıkılarak, ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış özellikleri, örgütsel yapı özellikleri ve firma performans özellikleri üzerindeki etkileri belirlenmiştir.

Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmemekte; kimi zaman da işletmeler için mükemmel fırsatlar sunmaktadır. Çalışma sonuçları da göstermektedir ki; ekonomik krizlerin her büyüklükteki işletmeyi etkilemesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak ve olumlu sonuçlara yol açacak şekilde yönetmek ise önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

CRISIS MANAGEMENT AND THE EFFECTS OF ECONOMIC CRISISES ON FIRMS

SUMMARY

In the rapidly changing business environment, many organizations, regardless of their scales and types, face with such obstacles and negativeness as crisis. However, recent studies confirm that facing with crisis is not important. They, noticeably, call attention to the importance of estimating crisis and its kind in advance and point to the importance for enterprises to find out whether they are ready to cope with possible crisis.

Regardless of scales of firms, they are all affected by crisises. To reduce negative effects of crisises or manage in a manner that causes positive consequences is seen as a considerable advantage. Estimation of crisis and taking suitable managerial decisions at the right time are effective and decisive components in crisis management.

It is seen that the effects of crisises, which were studied by the researchers, are usually financial effects. There are limited researches about the effects of crisises, which cannot be measured by numerical values. For this reason, in this study the effects of economic crisises on firms' organizational behavior and organizational structure are measured beside the firm performance

The basic objective of this study is to search the effects of economic crisises on firms' organizational behavior features, organizational structure features and firms' performance features. To reach the objective, the effects of economic crisises on firms model was formed and questionnaire method was preferred to collect data. The scope of this study is the firms, which have operations in Eskişehir. With the answers of the firms, which forms the scope of the study, the effects of economic crisises on firms' organizational behavior features, organizational structure features and firms' performance features are defined.

Crisises not only threaten the organizational objects and targets, but also gives a handle to the firms. Study results show that; economic crisises affect all firms but the size and dimension of these effects can be different. To reduce the negative effects of crisises and manage them to be affected positively is seen an important advantage.

1. GİRİŞ

Ülkemizde son yıllarda yaşanan makro büyüklükteki krizler işletmeleri derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Krize hazırlıklı olmayan veya esnek özellik gösteremeyen işletmeler yaşama mücadelesi verirken, bünyelerinde değişime giden veya krize karşı önlemlerini önceden alan işletmeler, krizi fırsata dönüştürmeyi başarmaktadır.

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, krizden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir. Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Şüphesiz, yaşanan krizler kriz yönetim sistemi uygulansın, uygulanmasın bütün işletmeleri olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Literatüre bakıldığında krizlerin etkilerinin daha çok mali yapı ile kısıtlı olarak incelendiği ve krizlerin sayısal değerlerle ölçemediğimiz kavramlara etkileri hakkında kısıtlı kaynak bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada firma performansı ile birlikte ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış ve örgütsel yapı özelliklerine etkileri de ölçülerek sayısal hale getirilmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, ekonomik krizlerin örgütsel davranış özellikleri, örgütsel yapı özellikleri ve performans özellikleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır.

Ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma 9 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın 1. bölümünde, çalışma kapsamı ve amacı açıklanmaktadır.

Çalışmanın 2. bölümünde, literatürde yer alan kriz kavramı ile ilgili açıklamalar yer almıştır. Bu bölümde kriz tanımları, krizin nedenleri, türleri ve krizin olumlu ve olumsuz etkileri yer almaktadır.

Çalışmanın 3. bölümünde, kriz sürecinden bahsedilmektedir. Kriz süreci; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak incelenmiştir.

Çalışmanın 4. bölümünde, kriz yönetimi kavramı ile ilgili literatürde yer alan açıklamalar yer almaktadır.

Çalışmanın 5. bölümünde kriz yönetim süreci incelenmiştir. Kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında işletmelerin izlemesi gereken politikalardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın 6. bölümünde çalışmada kullanılan kavramlar ve bu kavramlara ait tanımlamalar verilmiştir.

7. bölümde ise çalışmada kullanılan Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Modeli anlatılmakta, modelde kullanılan değişkenlerin ölçüm yöntemleri verilmektedir.

8. bölümde, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi, çalışma kapsamı, araştırma yöntemi ve araştırmanın bulguları yer almaktadır.

9. bölümde çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümüdür.

2. KRİZ KAVRAMI

2.1 Kriz tanımı

Etimolojik açıdan incelendiğinde kriz sözcüğü Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen Krisis kelimesinden gelmektedir. Oxford sözlüğü ise krizi daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası olaraktan tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından basılan Türkçe sözlükte ise kriz sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım olarak ifade edilmektedir (Çivi ve Nardalı, 2003).

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşulla müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise krizi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Krizin genel kabul gören tanımında ise kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmesidir. Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde krizi şu şekilde tanımlayabiliriz. Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003).

Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur (Zerenler ve İraz, 2006).

Kriz, bir örgütün olağan fonksiyonlarını, amaçlarına ulaşmada kabul edilebilir başarısını, varlığını veya yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen, işgörenler, müşteriler veya ortaklar tarafından zararlı kişisel etkisi olduğu algılanan herhangi bir girişim ya da başarısız bir eylem olarak tanımlandığında, krizin sadece negatif ve tehdit edici yönlerine odaklanılmış olur. Bu, eksik bir tanımlamadır, çünkü kriz bazı durumlarda olumlu gelişmelere yol açabilir ve örgütün gelişimi için bir fırsat, bir dönüm noktası olabilir (Sezgin, 2003).

Sonuç olarak, krizler göz ardı edilmemeli ve kesinlikle proaktif olarak yaklaşılmalıdır. Krizler ciddiye alınmalı ve hazırlıkları çok önceden planlanmalıdır. Krizin en belirgin özelliği, belirsizliktir. Dolayısıyla alınacak tedbirlerde belirsizlik ortamına uygun olarak hazırlanmalı ve gerilimi azaltacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu yönetimsel beceriyi ve yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir. Bu tür durumlarla genelde esnek ve hızlı karar alabilen, bürokrasiyi azaltabilmiş firmalar başarılı olabilmektedir (Ateş, 2006).

2.2 Kriz ve krizle ilişkili kavramlar

İşletme literatüründe yer alan problem, çatışma, teknik arıza, felaket gibi kavramların krizden farklı yönlerinin açıklanması kriz kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

2.2.1 Problem ve Kriz

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

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

2.2.2 Çatışma ve Kriz

Çatışma ve çatışma yönetiminin işletme literatüründe önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmaların kaçınılmaz oluşudur.

Çatışmanın literatürdeki tanımına bakıldığında farklılıklar görülmekle birlikte genel bir tanımın şu şekilde yapılabileceği söylenebilir. Örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Buna göre, çatışma bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olarak sayılabilmektedir.

Belirtildiği gibi çatışmalar genellikle örgütün amaçlarını ve varlığını tehlikeye sokacak öneme haiz olmamaktadır. Ancak çatışmaların süreklilik arz etmesi veya özellikle üst yönetim kademelerinde meydana gelmesi durumlarında, çatışmaların da kriz etkisi doğurma olasılıkları göz ardı edilmemelidir.

2.2.3 Teknik Arıza ve Kriz

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

2.2.4 Felaket Ve Kriz

Felaket, bir devletin, bir grubun, bir kimsenin, yıkıma uğraması, durumunun altüst olması, buna yol açan olay ya da olaylar bütünü olarak açıklanmaktadır. Yukarıdaki tanım örgütler için de söz konusudur. Felaketler bir anlamda en büyük kriz olarak adlandırılabilir. Kriz durumunda örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket durumunda örgütün varlığını sürdürme olanağı kalmayabilir. Felaketler, engellenmesi olanaksız krizlerdir.

Özellikle doğal felaketler, doğurdukları sonuçlar itibariyle önemlidirler. Beklenilmeyen zamanlamaları, uyarı ve önleme mekanizmalarını

etkisizleştirdiğinden örgütler için çok önemli bir risk grubu oluşturmaktadırlar (Meydan, 2005).

2.3 Krizin temel özellikleri

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Kriz örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder.
- Krizde, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Krizde işletme zamanın baskısı altındadır.
- Kriz döneminde beklenmedik ve ani değişikliler söz konusudur.
- Yöneticiler ve işletme sahipleri gerilim içindedir.
- İşletmede korku ve panik vardır.
- Kriz döneminde kontrol güçlüğü yaşanır.
- Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir (Baran, 2002).

Ortaya çıkan bir değişimin "kriz" olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz ivedi müdahale gerektirir.
- Kriz karar veren kişilerde gerilim yaratır (Asunakutlu ve diğerleri, 2003).

2.4 Krizin nedenleri

Krizler ani olarak ve kendilerini hissettirerek ortaya çıkar. Ne olursa olsun işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında

geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Tüz, 2001)

2.4.1 İşletme dışı faktörler

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok isletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, isletmelerde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğere bir değişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişmesidir.

Bu faktörlerin dışında, isletme yöneticilerine, personele ve ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir (Mey, 2007, Mitroff, 2001).

2.4.1.1 Ekonomik faktörler

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütün içinde bulunduğu ekonomik koşullar, örgüt faaliyetlerini sekilendiren temel faktörlerdendir. Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edemeyen örgütler krize sürüklenebilmektedir. Ekonomideki uzun süreli ve derin dalgalanmalar örgütün dengesini bozarak krize neden olmaktadır. Uzmanların bugüne kadar belirledikleri en önemli kriz nedenleri; büyük dış ödeme açıkları, sabit kur uygulamaları, mali sistemin yeterince denetlenememesi, yeterli ekonomik veri ve şeffaflığın olmayışı ile siyasi çalkantı ve belirsizliklerdir.

2.4.1.2 Doğal Çevre Faktörleri

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak, örgütsel başarısızlığın en önemli nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır.

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel gibi felaketler örgütün denetimi dışında meydana gelen olaylardır. Örgütleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler, örgütün kriz ortamına girmesine sebep olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler örgütün kontrol altına alamadığı, ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.

Ekonomik, politik, toplumsal faktörler ile uluslar arası çevre faktörleri de örgütün kontrol edemediği, ani olarak ortaya çıkan ve örgütü kriz ortamına sokabilen faktörler arasında olmasına rağmen doğal felaketler kadar ani olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle doğal felaketlerin etkileri örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda, doğal felaketlere karşı bir takım tedbirlerin alınması, afeti önleme olanağının olmamasına karşın, afetten sonra oluşabilecek yıkım ve zararları en aza indirmek açısından önemlidir (Şahin 2005).

2.4.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler

Tüm çevresel faktörlerdeki değişiminin örgütleri değişime zorladığı gibi sosyokültürel çevredeki değişimler de örgütleri değişime zorlamaktadır. Sosyo-kültürel çevrenin etmenleri arasında sayılabilecek toplumsal değer yargıları, nüfusun niceliği ve bileşimi, toplumun genel kültür düzeyi ve beğenileri gibi faktörlerde meydana gelecek değişimler örgütleri bazı tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bugün sosyo-kültürel değişimlerde bir geçiş dönemi yaşanmaktadır. Dinsel ve etik açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerlerine göre ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel faktörlerin etkisi, günümüz insanını kimlik unsurları ve değer sistemleri açısından farklı bir konuma getirmektedir.

Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Sosyo-kültürel ortamın değişiminden doğan krizlere birkaç örnek vermek gerekirse şunlar sayılabilir:

Sigaraya karşı oluşturulacak kampanyaların toplum üzerinde etkili olması durumunda, tütün türevleri işleyip üretim yapan örgütler bir krizle karşı karşıya kalabilir. Bu durumda üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını başka alanlara kaydırmak zorunda kalabilirler.

Yaşanmış bir örnek olarak, Procter&Gamble'ın ürün paketleri üzerinde yer alan resmin (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanarak işletmenin şeytanla işbirliği yapmakla suçlaması verilebilir.

Bunların dışında kadınların aktif yaşama katılmaları, doğum kontrolünün yaygınlaşması, nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar da sosyokültürel çevrede meydana gelen değişiklikler arasında sayılabilir. Bu tür değişiklikler, elektronik beyaz eşyaya olan talebi artırarak geleneksel beyaz eşya üreticilerini zor durumda bırakabilmektedir.

Sosyo- kültürel çevrede meydana gelen değişimler diğer çevresel faktörlerdeki değişime göre daha yavaş gerçekleşmektedir. Bu durum örgütlerin bu tür değişimleri izleyerek gerekli önlemleri almalarını ve sosyo-kültürel değişimlerden doğan krizlere karşı mücadelelerini daha kolay verebilmelerini sağlamaktadır (Meydan, 2005).

2.4.1.4 Teknolojik faktörler

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler işletmelere kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19 yy' da başlayan makineleşme ve otomasyon işletmelerin üretim konusu ürünlerine alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur.

Teknolojik gelişmelerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine söyle bakacak olursak:

1. Yeni teknoloji, yeni ve pahalı donanım ile çok daha nitelikli ürünler yapmak fırsatını yaratabilir. Ancak böyle bir donanımı karşılayabilecek ekonomik duruma

örgüt sahip değilse ve yeni teknolojik gelişmeler işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarıyorsa örgüt için kriz kaçınılmazdır.

2. Gelişmiş teknoloji, büyük yatırım ile çok büyük miktarlarda üretim gücüne sahip olabilir. Öyle ki, bu teknolojiyle kurulan işletmelerin ancak çok büyük miktarlarda ve çok geniş pazarlara yönelik üretim yapmalarıyla kar etmeleri mümkündür aksi takdirde kriz kaçınılmazdır.

3. Yeni teknoloji beraberinde çevre sorunlarına yola açabilir. Ancak böyle bir soruna yol açabileceği gibi bunu çözümünü de sağlayabilir. Fakat böyle bir olanağa sahip olmak hem ekonomik hem de teknik bilgi yeterliliğine sahip olmayı gerekli kılar aksi takdirde örgüt sıkıntıya düşer.

Bütün bunlara ek olarak özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişim sayesinde günümüz dünyasında sır ya da gizli gibi kavramlar anlamını yitirmiş ve dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen bir olaya ya da sorunu eş zamanlı olarak dünyada bilinir hale gelmiştir. Bu nokta da örgütlerin kendi içlerinde yasadıkları küçük çaptaki krizleri gizli tutmanın, kamuoyundan saklamanın imkânı kalmamıştır. Çünkü yaşanan krizler medya kanalları aracılığıyla çok geniş kitlelere anında ulaşarak yaşanan krizlerin yayılım alanını ve etkisini genişletmesine neden olmuştur (Karlık, 2007)

2.4.1.5 Politik faktörler

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

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

Örgütler, devlet politikasındaki değişmelere ve bunlara bağlı olarak konan yeni yasa ve kurallara uymak zorundadır. Bu kurallar çerçevesinde, gerekli değişimleri

gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır. Politik ve hukuki çevrenin, örgütlerin yasama ve gelişme gücünü yakından etkilemesinin yanı sıra bunlar konusunda örgütlerin yaptırım gücü çok azdır. Bu nedenle uluslar arası işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkenin ve uluslar arası kuruluşların hukuki ve politik düzenlemelerine ayak uydurmak zorundadır (Şahin, 2005).

2.4.1.6 Uluslar arası çevre faktörleri

Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu, dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar. Örneğin; son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların ücretlerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için "küresel kriz" kaynağıdır.

Uluslararası çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler daha çok uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler ile çok uluslu firma yapısında olan büyük ölçekli işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Bu türdeki işletmeler için uluslar arası pazardaki mal karmaları, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi eylemler özel önem taşımaktadır. Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izlemeyen işletmeler krize sürüklenebilmektedir. Örneğin yabancı bir devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen bir terör harekâtı hedef ülkede birçok krizin doğmasına yol açabilmektedir (Şahin, 2005).

2.4.2 İşletme içi faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri kontrol edilemez. Değişkenler olmakla birlikte dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok, işletme içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir:

2.4.2.1 Tepe yöneticilerle ilgili sorunlar

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması.
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi.
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma.
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması.
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği.
- Üst düzey yöneticilerin plansız bir şekilde ayrılması.

2.4.2.2 İşletmenin hayat safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin Pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.

2.4.2.3 Örgütsel sorunlar

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir:

Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil yönetim politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıklarının yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı işyükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb.

Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır.

2.5 Kriz türleri

Genel anlamda beş kriz türü vardır:

- Dışsal ekonomik saldırılar: Doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin, boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar.
- Dışsal bilgiye dayalı saldırılar: Organizasyonun dışından gelen ve şirketin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.
- İşin durması: Fabrikada önemli ekipman ve birimlerde stres nedeniyle insanların kendisinde işin durmasıdır.
- Psikopataloji: Sabatoj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi suça dayalı aktiviteleri kapsar.
- İnsan kaynakları faktörleri: Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişim ve mesleki yanlışlıklar vb. ilgilidir (Tüz, 2001).

2.6 Krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkileri

Krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkilerini incelemeden önce yapı kelimesi üzerinde durmak gerekir. Yapı, genel anlamda herhangi bir sistemde geçerli olan ilişki ve organların tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapı ise, işletmede görevlerin birbirinden ayrı olarak ancak koordineli biçimde gerçekleşmesine yardımcı olan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan hareketle, örgütsel yapı kavramından, bir örgütü oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır.

Tüm işletmelerin kültürleri gereği, farklı da olsa bir yönetsel ve örgütsel yapıları vardır. Bu yapılarda yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları, haberleşme ilişkileri, liderlik davranışları, yetki devri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanı gibi unsurlar farklılaşabilir. İşletmelerde eğer uyum süreci etkin çalışmaz ise, kriz sürecinde, işletmelerin bu yapılarında değişimler görülür. Bu değişimlerin bir kısmı olumlu yönde gerçekleşirken genellikle de olumsuz yönde değişimler gözlenir. İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve

örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda maddeler halinde sıralanan sonuçları doğurur:

1. Örgüt içi iletişimin bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir. İşletmedeki bu kaosu ortadan kaldırabilmenin yolu merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir (Özdevecioğlu, 2002).

2. Yetkinin merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır. Kararların merkezileşmesi ile bütün karar süreçleri güçlü bir önder veya lider tarafından yönetilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2003).

3. Kararların kalitesinin bozulması: Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngörüde bulunma gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır. Bilindiği gibi karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsar. Tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır. Krizin etkilerinin yol açtığı zaman baskısı tüm bu süreçlerin işlerliğini etkiler. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar

Merkezileşme eğilimi de kararların niteliğini bozulmasında etkendir. Kararların hızlı ve tek merkezden alınıyor olması kararların kalitesini bozmaktadır. Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar vermede çekingen

davranış göstermelerine de yol açabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilir.

Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar (Meydan, 2005).

4. Örgütsel değişim eğiliminin ve değişimlere uyum yeteneğinin azalması: Yetkinin merkezileşmesi, kararların niteliğinin bozulması, çabuk karar alma zorunluluğu, örgütte ve çalışanlar arasında gerilimin artması sonucu örgütün değişim eğilimi ve değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Krizin şiddeti ve süresi uzadıkça da örgütün iç ve dış değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Örgütlerin iç ve dış değişime uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerden etkileyen faktörlerin yani değişkenlerin, diğer taraftan da, onu dışardan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınamaması, örgütlerin iç ve dış değişime karsı uyum yeteneğini zayıflatmaktadır.

Örgütler, özellikle kriz dönemlerinde çevrelerinin yarattığı karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme durumunda kalmaktadır. Belirsizlik arttıkça, örgütler bunun etkilerini giderecek tarzda karar mekanizması kurmalı ve örgüt yapısında değişiklik yapma yoluna gitmelidirler (Şahin, 2005).

5. Koordinasyon yetersizliği: Kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar. Ne var ki, yine bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkar. Bunda, yetkinin merkezde toplanmış olmasının da etkisi vardır. Koordinasyon yetersizlikleri, birimler arasındaki ilişkilerin kopmasından da kaynaklanabilir. Birimlerin yetkilerinin merkezde toplanması, birimler arasındaki ilişkileri de asgari seviyeye indirecektir.

6. Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa: Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimi personel sayısının azaltılması ile ortaya çıkar. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması işletmelerde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olur. Yöneticilere göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak da insandır. Personel sayısının azaltılması

işletmelerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki-sorumluluklarda bir artış meydana getirir hem de personel üzerindeki psikolojik baskı artar.

7. Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması: Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzlardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvurulan bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır. Örgüt üyeleri arasında işine son verilmesi korkusu, panikle beraber bir dizi olumsuzluklar doğurur. Krizin işletmeyi ciddi derecede etkiliyor özellikte olması işletme çalışanları arasında da ciddi endişeler doğuracaktır (Özdevecioğlu, 2002).

8. Karar sürecinin bozulması: Kriz sürecinde yönetim çoğu zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket alternatiflerine sahip olamamaktadır. Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütleme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2003).

9. Moralin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü: Kriz ortadan kaldırılmış olsa da, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alacaktır. Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratacaktır. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açacaktır.

10. Özsavunmanın artması: Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar

seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüsüyle açıklanabilir (Meydan, 2005).

11. İşletmenin diğer departmanları arasındaki ilişkilerin bozulması: İşletmelerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer departmanlarını da olumsuz etkiler. Pazarlama, üretim veya halkla ilişkiler gibi. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması, sistem anlayışı çerçevesinde diğer tüm departmanların kararlarını ve faaliyetlerini etkiler (Özdevecioğlu, 2002).

12. Küçülme: Küçülmenin örgüt, çalışan ve toplum açısından yarattığı sonuçlara bakıldığında, sadece maliyetleri azaltmaya yönelik bir yaklaşımla uygulanan küçülme programının pek de etkin olmadığı, aksine beklenmeyen ve istenmeyen sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İşler yerine kişilerin sayısına odaklanan küçülme programları kısa vadede gerçekten maliyetlerde düşüş sağlasa da, daha uzun vadede neden olduğu sakıncalar, bu konuda oldukça temkinli davranma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Küçülme sonucunda ortaya çıkan en önemli sorun ise; küçülmenin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Bu da daha az risk alan ve yenilik yapan bir örgüt haline gelmesi nedeniyle örgüt açısından önemli problemler meydana gelmektedir.

Örgüt içinde; karar verme mekanizmalarının daha küçük bir grupta toplanması, kısa vadeyi kapsayan kriz mantalitelerinin yerleşmesi, politik tartışmaların artması, yöneticilerin riskten kaçması ve muhafazakar davranmaları, müşteriler ve çalışanlar arasında güven ortamının yok olması, iletişimin ve bilgi paylaşımının azalması, ileriyi görebilen ve girişimci olan liderlerin örgüt dışı kalması bu problemlerin en belli başlı olanlarıdır.

Küçülmenin gerçekleştirildiği bir örgütte çalışanlar çoğu kez güvensizlik, değersizlik, kendi yetkilerini tanımlayamama gibi duygularla hareket etmektedirler. Bunun sonucunda ise örgüt açısından önemli problemler ortaya çıkmaktadır. Bunlar; daha az risk alan ve yenilik yapan bir örgüt haline gelme, yıkıcı mücadelenin artması, kaynakların paylaşımı konusunda iç rekabetin artması, grup ahenginin bozulması ve herkesin kendisini koruyacak kalkanlar geliştirmeye çalışması, hizmet kalitesinin düşmesi ve düşmanlığın ortaya çıkması gibi problemlerdir.

13. Personel azaltma: Krizle karşılasan bir çok örgütte rastlanan tipik bir davranış da çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmada başvurulan bu yöntem, örgüt açısından son derece sakıncalıdır. Çünkü böyle bir durumda, çalışanlar, örgüt dışı zorlukları bir kenara bırakarak kendileri için "varlıklarını koruma stratejileri" belirlemeye çalışacaklardır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt amacı yerine, bireysel amaçlara ulaşmaya çalışmalarına neden olacaktır (Şahin, 2005).

14. Stres ve gerilimin artması: Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi attırmaktadır. Bu ve buna benzer birçok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir. Kriz dönemlerinde işletme yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması da çalışanların gerilimini artırabilmekte; korkunun hakim olduğu dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir. Yine çalışanlar arasındaki güven kaybolabilmekte ve çeşitli iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2003).

15. Esnekliğin azalması: Yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formalleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere 'biçimsel görevler' şeklinde dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır (Meydan, 2005).

16. Örgütsel çatışmanın artması: Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde bulundukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duymaktadırlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşmaktadır. Bu uçurum, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Çatışma iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme olarak tanımlanabilmektedir. Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre yenilik,

değişim ve yaratıcılığı teşvik ederek performansı olumlu yönde etkileyen çatışmalar, eğer süreklilik gösterirse bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır.

Krizin örgüt üzerindeki etkisinin hissedilmesiyle, istenmeyen örgütsel iklim yaratılmakta ve örgüt içi çatışmalar şiddetlenmektedir. Örgüt ikliminin bozulmasıyla, personelin iş tatmini ve motivasyonunda azalma meydana gelmektedir. Bu olay personelin verimliliğine olumsuz olarak yansımaktadır (Şahin, 2005)

17. Güvenin sarsılması: Kriz dönemlerinde çalışanlar birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informal gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanısıra krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve reorganizasyon çalışmaları çalışanların güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2003).

2.7 Krizin işletme üzerindeki olumlu etkileri

Krizin yol açtığı birçok olumsuz koşulun yanı sıra çeşitli yararlılıklarını da tanımak ve bunlardan yararlanma yolunu tutmak günümüz işletme yönetimleri açısından önemlidir. Krizin yol açabilecegi veya kriz ortamında söz konusu olabilecek başlıca yararlılıklar arasında, kahramanların ortaya çıkması veya yeni liderlerin dogması, değişikliklerin hızlanması, sorunlarla gelişmeden önce karşı karşıya kalınması ve olası çözüm yollarının araştırılabilmesi, insanların değişebilmesini olanaklı kılması, yeni stratejileri içerebilmesi, erken uyarı sistemlerinin geliştirilebilmesi ve yeni rekabet sınırlarının oluşturulabilmesi sayılabilir (Şahin, 2005, Simon ve Pauchant, 2000).

Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmemekte; bazı krizler, örgütsel değişim ve yapılanma için mükemmel fırsatlar sunmaktadır. Kriz süreçleri, kurumların kendi eksenlerini, rekabette geri kaldıkları karanlık noktaları görmelerinin sağlandığı dönemlerdir. Genel müdürler, genel müdür yardımcıları, bölüm müdürleri ve bir kurumda yönetim kademesinde olan herkesin krizin olgusunu değerlendirme biçimlerini yeniden bir filtreden geçirmelerinde mutlak yarar vardır. Krizler, başarılı yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlamaktadır. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi

olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizden yararlanabilmek için krizin işletmelere sağladığı şu yararları görmek gerekmektedir:

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılmasını ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturmaktadır.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olmaktadır.
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Kriz sonucu örgüt, yorucu bir tecrübe geçirmiştir. Bazıları bundan büyük yararlar sağlamışlardır. Gerginlik anında sakin kalabildiklerini ve etkin olabildiklerini görmüşlerdir. Zorluğa göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Başarılı olan meslektaşlarına karşı saygıları ve hayranlıkları artmıştır. Ekiple daha fazla kaynaştıklarını hissetmektedirler.

Krizlere hazırlıklı olmak, krizleri önlememekle birlikte uygulanacak stratejilerle, usta manevralarla işletme saygınlığı, itibarı, kamuoyu nezdindeci tanınırlığı olumlu bir algılamaya dönüştürülebilmektedir. Krizler ile fırsatlar her zaman bir aradadır önemli olan bunu görmek ve değerlendirmektir. Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm zorluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu sonucundan bahsetmek mümkündür:

1. Örgütsel zayıflıkların tespit edilmesi ve giderilmesi: Örgütlerin büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine

girmemektedir. Şu veya bu zamanda fark edilen problemlerin üzerine gidilmeyip, zamanla bu problemlere alışılmaktadır. İşte kriz bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir durumdur.

Olağan koşullarda ulaşılamayan veya üst yönetimce olmadığı varsayılan iletişim yetersizlikleri, performans düşüklükleri, motivasyonel kayıplar, örgütsel amaçlardan sapmalar, bir takım direnmeler, iş görenler arası gruplaşmalar veya çatışmalar gibi sorunlar kriz ortamında hemen ortaya çıkabilmektedir. Kriz sırasında ortaya çıkan örgütsel problemler, kriz sonrasında örgütün zayıf yanlarını tespit edebilmesinde ve bunları giderebilmesinde büyük rol oynamaktadır.

2. Geleneksel Yönetim Tekniklerinin Hızla Değişmesi: Kriz ortamı eski alışkanlıkları kırarak, yenilikler getiren ve ilerlemeyi teşvik eden bir yapının oluşmasına yardımcı olup bazı olumsuzluk doğuran durumların özellikle değişmesi gerektiği yönünde mesajlar vermektedir. Kriz yönetimi uygulamalarında, mekanik örgüt yapılanmaları yerine organik yapılanma ön plana çıkmakta; örgüt içi ve dışı gelişmelere uyum hedeflenebilmekte; reklam, halkla ilişkiler ve iletişim yardımıyla kriz ortamının asılabilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımamaktadır. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azalttığı gibi olası bir krizin etkilerini de en aza indirgenmesine yardımcı olmaktadır.

3. Yeni ve Etkin Stratejilerin Oluşturulması: Kriz ortamı, işletme yönetimi üzerinde zaman baskısı yaratmakta ve kararların hızla alınarak iç ve dış değişmelere karsı kararların etkin olarak uygulanmasını gerektirmektedir.

Örgütün problemlerinin ve zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi; etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelmektedir.

4. Örgüt içi işbirliğinin artması ve yeni yeteneklerin ortaya çıkması: Yorucu bir süreci geride bırakan örgüt üyeleri, zorluklara birlikte göğüs germenin ve krizi yenmenin verdiği huzur içerisinde başarılı olan diğer meslektaşlarına karsı saygı ve

hayranlık duyabilmektedir. Örgüt üyeleri bireysel açıdan mesleki ilerleme kaydederken örgütsel açıdan diğer örgüt üyeleri ile bir kaynaşma içerisine girebilmektedir. Ayrıca kriz ortamında örgüt üyeleri korunmak için birbirine yakınlaştığından, krizler örgüt üyelerini birbirine çekebilmekte ve aralarında yakın dostluklar kurulabilmektedir.

Örgüt üyelerinin örgütteki farklı gruplar arasında yer alıp, birbirlerine kızmaları gücenmeleri veya darılmaları ile örgütsel faaliyetlerden endişe, korku veya huzursuzluk duymaları doğan koşullarda gündeme gelmeyebilir. Kriz ortamında bu tür sorunları iyi gözlemleyebilen örgüt yöneticileri, örgüt içinde daha etkin bir işbirliği ve ekip çalışması kurabileceklerdir.

5. Yeni ekonomik çıkarların elde edilmesi: Krize neden olan faktörlerin etkin bir şekilde analiz edilmesi ve etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesiyle örgütler bir takım yararlar elde edebilmektedir. Krizden olumlu bir şekilde çıkmasını başaran örgütler, kriz sonrasında yükselen bir grafik çizebilecektir.

Kriz ortamı, bir işletme için olumsuzluk iken, diğeri için tam tersi olabilmektedir. General Electric isletmesinin 1981 ve 1987 yılları arasında krizden olumsuz etkilenen yaklaşık 325 işletmeyi satın alması ve bunların 225'inin tekrar satışından dolayı da toplam 8 milyar dolar kar elde etmesi iyi bir örnektir.

Kriz sonrasında çok fazla sermaye istemeyen islerin ortaya çıkması ve az sermaye ile geri dönüşü yüksek işlerin gündeme gelmesi, kriz ortamı sonrasında bir takım fırsatlar doğurabilmektedir. Durum iyi olduğunda hiç kimsenin elden çıkarmayı düşünmediği şirketlere, ancak kriz anlarında sahip olabilme imkanı doğabilmektedir. Bu arada ortak olmak isteyen bazı yabancı sermayeli şirketlerle de ortak girişimlerde bulunabilmektedir (Şahin, 2005).

6. Hedef kitlelerin, çalışanların ve işgörenlerin güvenini arttırması: Krizi başarılı kriz yönetim politikalarıyla zarar görmeden veya diğerlerine göre daha az zararla atlatan işletmelere karşı çalışanlarının, işgörenlerin ve hedef kitlelerin duydukları güven sağlamlaşır.

7. Değişim ve yeniden yapılandırma fırsatları yaratması: Krizler işletmelere, tehditlerin yanı sıra, değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunarlar. Günümüzde birçok yönetici ve bilim adamı krizleri, diğer zamanlarda tartışılması olanaklı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların,

tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirmektedirler (Aydemir ve Demirci, 2005).

8. Yönetici eksikliklerinin ortaya çıkması ve liderlik kavramının öneminin artması: Lider, yönetici demek değildir ve kriz durumlarında kuruluşun yöneticilerden çok, liderlere ihtiyacı vardır. Yönetim var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaşır. Kriz aynı zamanda hedefe ulaşmada işbirliği sağladığından lidere otoriter biçimde kararları verme ve uygulatma özgürlüğünü tanır.

9. Ders çıkarma ve öğrenme fırsatları sunması: Krizler, öğrenmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için de iyi birer fırsattırlar. Gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararla çıkabilmek için, yaşanan krizlerden dersler çıkarmak gerekmektedir. Krizlerin iyi bir öğrenme aracı olduğuna inanan birçok işletme, yapay krizler yaratarak kendilerine öğrenme fırsatları hazırlamaktadırlar. Bu işletmeler, kendi krizlerini yaratmazlarsa, başkalarının bunu yapacağını bilirler.

İşletme yazını ve sayısız deneyim, gerekli dersler çıkarılmadığı için krizlerin yinelendiğini göstermektedir. Bu bakış açısıyla ele alınan krizler, yöneticilerin ve işletmelerin gerçeklerle yüzleşmelerine, eksiklerini görmelerine, kendi hatalarından ve diğer işletmelerin hatalarından dersler çıkararak iyi stratejiler oluşturmalarına ve belirsizliklerle/risklerle dolu geleceğe daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, işletmelerin krizlerden öğretici dersler çıkarabilmeleri, onların "örgütsel öğrenme" anlayışını kurumsallaştırma becerileriyle yakından ilişkilidir.

10. Büyüme ve globalleşme fırsatları sunması: Krizle değerlendirebilen işletmeler için büyüme zamanıdır. Bu büyüme iç piyasada krizden zarar gören işletmelerin satın alınmasıyla ilgili olabildiği gibi, uluslar arası piyasalara ihracat ve üretim ile gerçekleşebilmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005).

3. KRİZ SÜRECİ

Kriz sürecini, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç genel boyutta değerlendirmek mümkündür. Kriz öncesi ortamında; olası bir krizin erken sezilebilmesi, önlenebilmesi veya ondan kaçınılabilmesi gerekmektedir. Kriz anında; kriz ortamında uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi giderici yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Kriz sonrası çalışmalarda ise, olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısı hedeflenmesi ve örgüt kültüründe bir takım değişiklikleri içeren aşamalar söz konusudur (Zerenler, 2003).

"Kriz insanları, şirketleri ya da çevreyi etkileyen herhangi doğal, kasıtlı ya da tesadüfi olan olaydır. Büyük bir krizi yönetmek, krizin olumsuz etkilerini azaltmak için önleme, planlama, test etme, geliştirme ve iyileştirme aşamalarını gerektirir. Krizin etkileri şirketin büyüklüğüne, yönetimin kalitesine, sektöre, lokasyona vb. bağlı olarak değişmektedir" (Martwitz ve diğerleri, 2007).

Krizlerin hızlı büyümeden ortaya çıktığı durularda aşamalar arasındaki zaman süreci azalırken, çevresel değişikliklerin çok yavaş değiştiği durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci artabilmektedir. Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım belirtileri bulunmaktadır. Bu belirtileri zamanında saptayabilen işletmeler kısa sürede krizlerle başa çıkabilecek bir duruma gelebilmekte, krizleri önleme şansları yükselmektedir.

3.1 Kriz öncesi dönem

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir.

Krize hazırlık dönemi, bilinçli bir şekilde krizi tanıyarak ve proaktif bir şekilde kaçınılmaz şekilde meydana gelişine hazırlanarak, çok boyutlu potansiyel bir kriz kapsamında iç çevredeki muhalif durumların ön görüldüğü ve etkin bir şekilde belirlendiği süreçtir.

Krize hazırlıklı olan işletmeler; yapı ve faaliyetlerinde, potansiyel krizin zararlarını azaltmak konusunda krize hazırlıksız olan işletmelerden ayrılmaktadır. Krizin oluşum dönemine önem veren işletmeler, kriz sinyallerini değerlendirmeleri ve bu doğrultuda hazırlık yapmaları sayesinde ye krize yakalanmazlar ya da krizin olumsuz etkilerini en aza indirirler. Ancak, bazı işletmelerde kriz öncesi kriz faaliyetleri tam yerine getirilmemişse kriz anı döneminin ilk aşaması, "körlük" aşaması başlamaktadır. Bu aşama krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içi örgütsel yetersizlik ve performans düşüklüğü başlamıştır. Fakat bu sinyaller doğru algılanmadığı için değişim ihtiyacı hissedilmemektedir. İkinci aşama "eyleme geçememe" aşamasıdır. Bu aşamada performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam etmektedir. Kriz başlangıcı algısı işletme içinde oluşmadığından değişim yönünde eylem yoktur. Üçüncü ve son asama ise, "yanlış eylem" aşamasıdır. Sorunlar fark edilmeye başlanınca, var olan stratejiler uygulanmakta ve değişime uygun olan eylemlere geçiş olmamaktadır. Karmaşa ve huzursuzluk artmakta ve krizin esiğine gelinmektedir (Şahin 2005)

3.1.1 Körlük dönemi

Bu dönem krizin tanınması gereken dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde işletme içinde krize işaret eden bir takım sorunlar belirmeye başlar. Çeşitli örgütsel yetersizlikler, dedikodu, performans düşüklüğü, ehil olmayan elaman sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri, etkili iletişimin zayıflaması gibi birçok belirti görülmeye baslar.

Bu dönemde bu belirtilerin yavaş yavaş belirmeye başlamasına rağmen bunların farkına varılamaması geleneksel yapıya olan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Belki bazı çalışanlar bu belirtilerin farkına varmışlardır ancak bu konudaki bilgilerini paylaşmamaktadırlar. Bu yüzden özellikle erken hareket edilmesi gereken bu gibi durumlarda özellikle yöneticiler, çalışanlara yönelik olarak hatayı hemen haber verebilmelerini ve problemlerin nedenlerini anlatabilecekleri ortamı sağlamalıdır.

Bu safhada da birçok işletmenin işletme yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır (Mey, 2007).

3.1.2 Harekete geçmeme dönemi

Örgütün giderek artan kriz belirtilerini ve bu belirtilere paralel olarak gelişen problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek belirginleşmesine yol açmaktadır. Yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan kriz açısından hiçbir şey ifade etmeyecektir. Zira örgütte krizi derinleştiren neden, yapılmakta olan faaliyetlerde yanlış yöntemin seçilmesidir. Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan bu tür hareketsizlikleri genel olarak 'bekle gör' politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar.

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

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

3.1.3 Yanlış karar ve faaliyetler

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

Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım ise, işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. İşletmeler, genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Masrafları kısmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak gibi... Böylece örgütte merkezileşme başlar.

Diğer taraftan işletmede gerilim artmaktadır. Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Örgüt içindeki gizlilik artar ve koordinasyon azalır. Artık yöneticiler, alt kademelerden gelen şikâyet ve ikazları önemsememeye başlarlar. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur.

3.2 Kriz Dönemi

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

Kriz safhasında, problemler işletmeyi sosyal alanda da etkiler. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Kriz genelde firma dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde söz konusu gruplarla iletişim çok önemlidir. Artık basın da işin içindedir ve krizin ötesinde bir de basın ile başa çıkmak gerekmektedir.

3.3 Kriz sonrası dönem

Eğer yöneticiler krizin safhalarında doğru stratejileri seçip, uygulayabildiyse; işletme krizi atlatmış ve çözümü sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda, krize uygun cevaplar verilmemişse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür (Baran, 2002).

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

4. KRİZ YÖNETİMİ

4.1 Kriz yönetimi kavramı

Kriz ortaya çıkmadan önce bir takım belirtilerle kendini hissettirir. Bu belirtiler daha çok örgütle ilgili süper, üst ve alt sistemlerinde oluşan aksamalardır. Yönetim krizin belirtilerini önceden tahmin edebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, günümüz koşullarında her an, krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemli faaliyetler bütünü olan kriz yönetimini uygulamalıdır (Karakaya, 2004).

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir biçimde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsar (Öztürk, 2003).

Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlenmiş bir çabayı gerekli kılar (Sezgin, 2003).

Kriz kavramında olduğu gibi, kriz yönetimine ilişkin olarak literatürde farklı tanımlar yapılmaktadır.

- Bir tanıma göre kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Murat, Mısırlı, 2005).
- Kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanma sürecidir.

- Kriz yönetimi; bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.
- Kriz yönetimi, işletmenin, çıkar gruplarının ve endüstrinin krizden zarar görmelerini önlemek ya da krizin negatif etkilerini azaltmak amacıyla yapılan çalışmalardır (Köroğlu, 2004).
- Kriz yönetimi krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabilecek bir kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Akkoç, 2002).
- Kriz yönetimi kriz sürecinden çıkmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir (Şule, 2002).
- Yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak için insan ve diğer maddi kaynakları en optimal biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanır. Kriz yönetimi ise, liderlik kararlarının örgütün geleceğini iyi veya kötü belirleyeceği kritik bir zaman dilimi olarak karakterize edilen bir dönemdeki yönetimi ifade eder (Ekinci ve İzci, 2006).
- "Kriz yönetimi analiz, iletişim ve karar verme mekanizmalarını harekete geçiren, çok çeşitli disiplin ve uzmanlık içeren, organizasyonun bir fonksiyonudur. Kriz yönetimi organizasyonun bütün yeteneklerini kullanan ve bir kriz anında çalışan personelden en yüksek verimi almayı sağlayan bir sistemdir" (Olson, 2003).
- Kriz yönetimi, örgütün temel ürünü, hizmeti, üretim süreci, personeli, dış-sal çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle bütünleşik ve sistemik bir seri değerlendirme ve denetim sürecidir (Öğüt, 2002).
- Kriz yönetimi kriz ekiplerinin kısıtlı kaynaklarla doğru zaman ve doğru yerde krize cevap verebilmeleri için kurulmuş bir sistemdir.

4.2 Kriz yönetimi amaçları ve özellikleri

Bundan 60 yıl kadar önce krizler oluştukları bölgede küçük bir kesimi etkilerken, günümüzde durum, sistemlerin karmaşıklığına, kapsamlarının büyüklüğüne, hıza ve tahmin edilebilirliğe bağlı olarak geçmişten çok farklıdır (Mitroff, 2001).

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olmasıdır.

Bu açıklamalardan hareketle kriz yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
- Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,
- Krizden kaçınma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- Mümkün olan en iyi şekilde krizin yönetilebilmesi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak.

Bu amaçları ile kriz yönetimi, belirli özelliklerdeki çeşitli türdeki krizlerin ortadan kaldırılmasında veya önlenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır (Varlık ve Özkılıç, 2002).

Kriz yönetiminin amaçları krizleri tamamen engellemek değil, kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçları azaltmak, örgütün krize vereceği cevabın hızını ve kalitesini artırmak ve mümkün olduğunca farklı türlerdeki krizlere karsı hazırlıklar yapmaktır. Çünkü bazı kriz türlerinin sistemler tarafından engellenebilmesi mümkün olamayabilir. Doğal felaketlerin yol açtığı krizler bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Şahin 2005).

4.3 Kriz yönetiminin özellikleri

Tanımı ve kapsamı göz önüne alındığında kriz yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir koludur. Stratejik yönetim, üst yönetimin ilgilendiği bir yönetim alanıdır. Bu yönetim dalı dış çevrenin incelenmesi ve analiz edilmesiyle uzun vadeli düşünerek faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak değerlendirilebilmektedir.
- Kriz yönetimi karar verme işlemidir. Karar verme, yönetimde en önemli fonksiyonlardan biridir. Yöneticiler, faaliyetlerin her aşamasında, basarı durumunu etkileyebilecek kararlar almaktadırlar.
- Yöneticinin kararları, isabetli ve uygulanabilir olmalıdır. Kriz anında muhtemel tehditler ve fırsatlar alınacak kararların önemini daha da artırmaktadır. Belirsizlik ortamında alınacak kararlar ülke turizmini belki çok büyük krizlere, belki de çok büyük imkânlara sürükleyebilecektir.
- Kriz yönetimi birkaç safhadan oluşan bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, muhtemel krizlere karsı hazırlanmaktır. Bunu sağlamak için geliştirilen planlarda muhtemel krizlerde yapılması gereken işlemler ortaya konmaktadır. Buna göre kriz yönetimi, kriz sinyalinin alınması, hazırlık, korunma, denetim altına alma, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirmeden oluşan bir süreç olarak karsımıza çıkmaktadır.
- Kriz yönetimi organizasyonlara ek maliyetler yüklemektedir. İşletmeler, kriz durumlarına karşı önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar hazırlamak zorundadır. Bu faaliyetler, işletmenin rutin faaliyetlerinin dışında olup, ekstra harcamalar gerektirmektedir. Maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, söz konusu faaliyetlere önem vermeyen örgütler, krize hazırlıksız yakalanacak, sonuç hüsran olacaktır.
- Kriz yönetimi örgüt içi çatışmaları önlemektedir. Ülkelerin krizlerle karşılaştığı dönemlerde, sektörde yer alan işletmelerin birbirleriyle aralarında oluşabilecek problemlerin çözümü kriz yönetiminin temel amaçlarından biridir.
- Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyetidir. Kriz yönetimi, krizin kontrol edilebilir etkenlerden kaynaklanması durumunda krizin önlenmesi, dış çevreden kaynaklanması durumunda ise, gerekli tedbirlerin alınması faaliyetlerini içermektedir. Hazırlanan kriz planlarında olası krizlerin nasıl önleneceği veya

kriz ortamına girilmişse, kriz çözme stratejilerinin neler olacağının belirtilmesi, ülkelerin turizm örgütlerine avantaj sağlayacaktır (Şahin, 2005).

- Kriz yönetiminde ani ve etkili cevaplara ihtiyaç bulunmaktadır. Etkili müdahaleler krizi durdurmanın yanında gelecek için de daha güvenli bir çevre hazırlar (Paige, 2002).

4.4 Kriz yönetimi süreci

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlayabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktadır.

4.4.1 Kriz sinyallerinin alınması

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi, doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesine bağlıdır.

Örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurmaları gerekir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Krize hazırlık ve koruma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işleyebilmesi için erken uyarı sistemlerinin etkili bir biçimde izlenmesi zorunludur.

Kriz yönetimin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemek gibidir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir (Öztürk, 2003).

4.4.2 Krize hazırlık ve korunma

Kriz yönetiminin bu aşaması krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içermektedir. Yöneticinin krizi yönetimindeki başarısı kriz sinyallerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgili olmaktadır. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebilecek ve gerekli önlemleri alabilecekse, krize düşmeden, ondan kaçınması söz konusu olabilmektedir.

Örgütü etkileyen kriz her zaman dış çevresel faktörlerden kaynaklanmamaktadır. Bazen de örgütün iç çevresinden kaynaklı olarak krizle karşılaşılmaktadır. Bu nedenle krizin türü yeri ve kaynağına göre krize hazırlık ve korunma faaliyetleri de farklılık göstermektedir.

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler şöyle sıralanabilir:

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

Örgütte uyarı sistemlerinin kurulması ve kullanılması sayesinde kriz sinyallerinin alınmasıyla krizin ortaya çıkması tamamen önlenememektedir. Kriz sinyallerinin alınması kadar önemli diğer bir adım, alınan sinyallerin doğru şekilde değerlendirilmesidir. Bu sinyallerin değerlendirilmesi örgütün gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurup kurmamasıyla ilgilidir. Eğer erken uyarı sistemleri ile önleme, koruma mekanizmaları koordineli bir şekilde çalıştırılırsa krizden kaçınılabilmektedir. Tek başına ne uyarı sistemlerinin varlığı ne de önleme ve

kontrol mekanizmalarının etkin şekilde de olsa kullanımı krizi önlemede işe yaramamaktadır.

Çin'in Türk tekstil sektörü için bir kriz faktörü olduğunun tespiti krize hazırlık ve korunma konusuna bir örnek teşkil etmektedir. Çin tehdidinin doğru algılanması bu tehdidin hem bertaraf edilmesini hem de bir fırsata dönüştürülebilirliğini ortaya koyacaktır. Söz konusu tehdide karşı Türk tekstil işletmeleri ne gibi tedbirler aldıklarına bakıldığında ortaya şu tablo çıkmaktadır. Buna göre Türk tekstil işletmeleri Çin tehdidine karşı hazırlıksız yakalanmışlardır. 1995' de imzalanan Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması'nın 2005 yılında yürürlüğe gireceği bilinmesine rağmen sektörde gerekli tedbirlerin alınmadığı görülmektedir. Örnekte de görüldüğü gibi, Çin faktörüne bağlı olarak eşiğine gelinmiş kriz tehdidi göz önüne alındığında, Kriz yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biri olan krize hazırlık ve korunma aşamasına gerekli özenin gösterilmediği; atılan adımlarda da gecikmeler olduğu kolaylıkla söylenebilmektedir.

4.4.3 Krizin Denetim Altına Alınması

Kriz yönetiminin bu aşamasına gelinmiş olması ilk iki aşamada uygulanmış yanlış faaliyetlerini bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada artık olası bir krizden değil, gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir ve örgüt bu krizin içerisinde bulunmaktadır. Bu aşamada gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler korku ve panik havasında ve yüksek stres altında bulunmaktadırlar. Artık krizin kontrol altına alınması planlı ve organize bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır.

Krizin denetim altına alınması faaliyetleri arasında şu adımlar sayılabilir.

Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla insanları suçlayan bir politika izlenmemelidir.

- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayanı umarak, planların yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- Örgüt merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.

- Kriz durumunda örgütü terk etmek isteyen kişilerle uğraşılmamalıdır. Gitmelerine izin vermek daha doğru bir davranış olarak kabul edilmektedir.

Krizi denetim altına almak ancak yönetilebilir krizler için söz konusu olmaktadır. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini algıladığında, kriz yönetim ekibi alınan sinyalin kaynağını ve nedenini tespit etmekte ve gerekli önlemleri almaktan da sorumlu olmaktadır. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir. Bu yapılmaz ise, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlamakta ve krizi yönetmek imkansızlaşmaktadır (Meydan, 2005).

4.4.4 Krizin olumlu yanlarını tespit etme

Çince'de kriz kelimesi iki sembolle ifade edilmektedir. Sembollerden biri fırsatı diğeri ise tehdidi simgelemektedir. Bu ikilik, Çin' de kriz tanımlarını, yönetimin ve yöneticilerin herhangi bir kriz anında tepkilerini, yaklaşımlarını etkilemektedir (Wrigley ve diğerleri, 2003).

Kriz durumları her zaman örgütlerin hedef ve amaçlarını tehdit etmemektedir, bazı krizler, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için fırsatlar da sunmaktadır. Krizin ortaya çıkardığı gelişmeler, örgütsel faaliyetleri ister olumlu, isterse olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirmesi, hedef ve örgütsel vizyonun yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle, kriz sürecinde ve kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yeniden yapılanma faaliyetleri gerekli olmaktadır

Kriz doğru yönetildiği takdirde örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebildiği ve bu tespitler sonucunda örgütün hem formal hem de informal yapısının yeniden inşa edilebileceği bir ortamı sağlamaktadır. Yöneticinin yapması gereken krizi bir korku ve tehdit krizi olarak görmek yerine onu bir fırsat krizi haline getirmektir. Bu yaklaşım sayesinde krizden örgüt lehine olumlu gelişmeler sağlamak mümkün olmaktadır.

Krizin örgüt açısından olası yararları şöyle sayılmaktadır (Meydan, 2005).

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar,
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlarda istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlar.

Türk tekstil sektörü için bir kriz faktörü haline gelen Çin'e bir başka gözle bakılması, bu faktörün önemli bir fırsatı da beraberinde getirdiğinin görülmesini sağlayacaktır. Çin sadece rakip değil aynı zamanda 1 milyar 200 milyon nüfusuyla dünyanın en önemli pazarıdır. Bu pazara dönük olarak geliştirilecek pazarlama stratejileri kriz faktörünü bir fırsat faktörüne dönüştürebilecektir.

4.4.5 Krizi çözme ve rehabilitasyon

Bu safhada en önemli şey hızdır. Bu safhada krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar kullanılarak çözüm arayışına gidilir. Sorunu çözmenin temel kuralı problemin nedenlerini tespit etmekle başlar. Bir ekip acil müdahaleyi yaparken örgüt normal fonksiyonlarına devam etmelidir. İşletmeyi kriz öncesi konumuna ve hatta daha güçlü duruma getirmek için radikal düzenlemelerin yapılması ihtiyacı vardır. Verimliliği artırmak ve bunun önündeki engelleri elimine etmek öncelik olmalıdır. İşletmenin amaç ve hedefleri, bunlara ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikalar yeniden belirlenmelidir. Bu arada kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalar değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir (Şengül, 2002).

Krizin denetim altına alınıp, atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgüt iklimi ve düzeni bozulmuş olabilir. Örgüt yeniden yapılandırılarak, değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır (Aksu, 2008).

4.4.6 Öğrenme ve değerlendirme

Bu aşamada yapılacak olan yaşanan krizin tüm detaylarıyla analiz edilmesi ve geleceğe dönük dersler çıkarmaktır. Krizin atlatılmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir.

Kriz yönetiminin bu son aşamasında doğru öğrenme faaliyeti, suçlama yapmaksızın eleştirmeyi ve tüm süreçleri objektif olarak gözden geçirerek gerekli adımları cesurca atabilmeyi gerektirmektedir (Meydan, 2005).

4.5 Kriz yönetiminde değişikliklere uyum sağlama mekanizmaları

Her örgüt, değişebilir şartlar altında faaliyetlerini sürdürür. Değişimler örgüt yöneticilerinin örgütleri ve planları dışında gelişirse, krizin belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkıyor demektir. Kriz belirtilerinin uyarıcı etkileri sayesinde değişebilir şartlar altında olduklarını anlayacaklardır. Şartların sürekli değişken olduğunu fark eden yöneticiler, zamanla doğal düşünme tarzlarını değişen şartlarla sürekli uyum içinde olabilecek yapıya dönüştürebilirse önemli bir liderlik özelliği göstermiş olur.

Değişimin getirdiği en kayda değer etki, yapı ve süreçlerde hareketliliğe ve önceki yapı ve süreçlerin yetersizliğine yol açmasıdır. Bu hareketliliğin ne zaman olacağı belli olmadığı gibi, kontrol altına almak da pek mümkün olmaz. Doğal felaketler gibi örgütün erken uyarı sistemlerini yetersiz kılan kriz kaynakları bu türden bir hareketlilik ortaya çıkarır.

Değişken şartların ve kriz dönemlerinin temel sorunu, önceden belirlenmiş plan ve yöntemleri geçersiz kılmasıdır. Bu durum yöneticileri anlık stratejiler geliştirmeye zorlar. Bu zorunluluk yetki karmaşası, yeni kaynak ve yeteneklere gerek duyulması, çalışanlar arasında gerginliklerin artması gibi sorunları ortaya çıkarır.

Krizle karşılaşma durumlarında çalışanların krize verdikleri cevaplarla, örgütün özellikleri belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısızlığı sonucu ortaya çıkan krizlerde, yönetimde merkezileşme artar. Kriz döneminde yönetimin dolayısıyla çalışanların kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir (Tutar, 2004).

4.5.1 Erken uyarı sistemi

Erken uyarı sistemi işletmelerin başarı ve başarısızlık kriterleri belirlendikten sonra bunları analiz etmeye yarayacak tekniklerin belirlenmesi sürecedir

Erken uyarı sistemi mali oranlardan hareketle örgütün başarı durumunu tahmin edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine onları başarılı ya da başarısız işletme grupları içinde değerlendirme sürecidir.

Erken uyarı analiz tekniğinin kullanılmasından önce grupları sayısı belirlenir. Grup sayısı belirlendikten sonra aynı faaliyet dalındaki örgütlerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ya da başarısız olmak üzere gruplandırılır. Daha sonra kar ve zarar cetvellerinden şirketlerin mali oranları hesaplanır. Bu şekilde yapılan ayrıştırma soncu işletme hakkında yorum yapılır.

4.5.2 Sürekli iç ve dış çevre analizi

İşletmelerin maçlarındaki devamlılığın büyümenin sağlanabilmesi için sürekli iç ve dış cevre analizi yapılması gerekmektedir. Özellikle krizin çıkmasında dış çevrenin büyük etkisi bulunmaktadır.

Dış çevrenin analiz edilmesi ile örgütü ilgilendiren değişimlerin hızını ve doğrultusunu tahmin ederek geleceğe yönelik kararların uygulanması mümkün olur.

Dış çevre analizi her ne kadar amaçlara ulaşmada alternatif stratejiler belirlemeye hizmet etse de uygun stratejinin seçimi için işletmenin kaynak ve kapasitesinin doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan dış çevre analizi kadar bu analizi destekleyecek bir iç analiz gereklidir.

İşletmelerin sürekli bir biçimde iç ve dış çevre analizlerini yapmaları fırsatlardan en iyi seviyede yararlanarak tehditleri de asgari düzeye indirmelerini sağlayacaktır.

4.5.3 Dinamik Planlama Sistemi

Dinamik planlama sistemi örgütün pazardaki değişikliklere kapasite sınırlamalarına malzeme akışı personel ve sermaye sorunlarına karşı hazır olmasını sağlar (Şule, 2002).

Dinamik planlamanın alt sistemi şunlardır:

- Çevre analizi
- Kaynakların, olanak ve kısıtların değerlendirilmesi
- Varsayım ve kriterlerin geliştirilmesi
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Stratejilerin seçilmesi
- Plan program ve bütçelerin geliştirilmesi
- Performans evrimidir.

4.5.4 Tutum araştırmaları ve geri besleme

Kriz yönetiminde çevreye uyum etkinliği olarak kullanılabilecek olan tutum araştırmaları ve geri besleme, tam örgüt sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte yansıtma sürecidir.

Bu teknik işletmenin ve belirli bir alt sisteminde veya tüm sistemlerinden toplanan verilerin yerine kullanıldığı zaman değişiklik yapmada güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Dolayısıyla elde edilen veriler, sadece tepe yönetimine bilgi veren veya alt kademelerde sık sık çıkan problemleri çözümlemek için kullanılan bir araç olarak görülmez.

Tutum araştırmaları ve geri besleme sürecinde şu safhalar bulunmaktadır: (Akkoç, 2002).

- Hazırlık planlarının yapılması
- Belirlenen araç ve yöntemlerle gerekli bilgi ve verilerin toplanması
- Bu bilgi ve verilerin bir Uzman tarafından incelenip tasnif edilmesi

- Araştırma verilerinin sonuçları, çalışma grubuna veya tüm çalışanlarına geri beslenir
- Her üst kendi astları ile verilerin tartışıldığı toplantılar yapar.

4.5.5 Örgüt geliştirme

Son yıllarda örgüt geliştirme konusu üzerinde önemle durulmasına ve değişik açılardan incelenmesine rağmen, hakkında açık ve yerleşmiş bir tanım yapılamamıştır.

Gerçekte tanım sınırları ve kapsamı belli olan bir olgu için yapılabilir. Örgüt geliştirmenin konusu ise örgütü iyileştirme stratejilerin hepsini kapsayacak kadar geniş sınırları tespit edilememiş bir konudur.

Örgüt geliştirme;

- Planlı
- Örgüt çapında
- Yukarıdan yöneltilen
- Örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla
- Davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir.

1960' larda örgüt geliştirme kavramı, bir örgütte sistem çapında değişimin kolaylaştırmasını ifade eden bir kavram olarak yaygın bir terim haline geldi. Örgüt üyelerin örgütün kültürünü yönetme becerisini geliştiren problem çözümünde yaratıcı olmalarını sağlayan ve örgütün dış çevreye adapte olmalarını sağlayan ve örgütün dış çevreye adapte olmasını sağlayan karmaşık olaylar ağıdır (Akkoç, 2002).

Bu tanımların birbirinden farklı olmaları konunun çok geniş kapsamlı olması yanında yazarların kişisel eğilimleri ve konuya değişik açıdan yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak örgüt geliştirmenin çeşitli yönlerine ağırlık vermelerine rağmen, bu tanımların hepsinin üzerinde durduğu bazı ortak noktalar bulunmaktadır.

Bunlar:

- Örgüt geliştirme bir değişme sürecidir.
- Örgütün sağlık ve etkinliğini geliştirmeye yöneliktir.,

- Örgütü bir bütün olarak ele alır.
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek, örgüt kültürünü etkiler, yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenler.
- Davranış bilimlerine ait bilgi ve tekniklerini kullanan bir değişim uzmanından yararlanılır. Bu ortak noktaları göz önüne alarak yeni bir tanım yapmak mümkündür:

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişime uzmanın yardımı ile örgüt üyelerinin, inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır (Akkoç, 2002).

Bir örgüt geliştirme süreci genel olarak 5 safhadan oluşur

- Dış çevredeki değişikleri veya iç yetersizliklerin hissedilmesi, krizin sinyallerinin alınması ile başlar.
- Bilgi toplama safhasıdır. İlgili kişi ve gruplarla irtibat kurulur.
- Hazırlanan plana göre belirlenen zaman ve şekilde harekete geçilir. Uygulamanın başarılı olması için gerekli tedbirle alınır.
- Yapılan çalışmaların sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. İşletmenin yeni denge durumu korunmaya çalışılır.

Örgüt geliştirme süreci bittiği anda bilgi toplama faaliyetleri yeniden başlar. Böylece yönetim sürekli olarak kendini inceleme, çevresini gözleme, kapasitesini arttırma ve uyum kabiliyetini geliştirme imkanı bulacaktır (Akkoç, 2002).

4.6 Kriz yönetiminde kullanılan organizasyonel teknikler

Gelecek belirsizdir ve gelecekteki değişim ve gelişmelerin bütünüyle tahmin edilmesi imkansızdır. Ancak her firma kendi için en iyi olanı ister ve bunun için bir çaba içerisindedir. Krizler oluştuktan sonra firmaların bu durumlardan kaçmak veya korunmak için öncelikle bir çevre analizi yapmaları gerekmektedir. Bu analiz oldukça basit ama bir o kadar da önemlidir. Firma kısaca çevresindeki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri değerlendirerek kendisini konumlandırır.

Daha sonra firma rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek bir özelliğini ön plana çıkarır. Bu genelde firmaya piyasa şartlarında rekabetsel avantaj sağlayan katma değeri yüksek bir özelliktir. Literatürde bu özelliğe "Öz Yetenek" denir. Bu IBM için dağıtım ağındaki yaygınlık ise, Honda için motor teknolojisindeki üstünlük olabilir. İşte bu özellik kriz zamanlarında üzerinde durulması gereken stratejik iş ünitesidir. Bu öz yetenek genel durum değerlendirmesinden sonra ön plana çıkarılmalı ve desteklenmelidir.

Krizlerden kaçarken veya korunurken "değişim mühendisliği", "toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim" adı verilen yönetim ve tekniklerinin kullanılması fayda sağlayacaktır.

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği, bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir tekniktir.

Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim ise organizasyonun yeniden inşasında yararlanılabilecek diğer yeni yönetim teknikleridir. Kriz ortamında bu tekniklerin uygulanması organizasyonun, ortaya çıkan tehlike ve tehditlere karşı koyabilme, dahası bu tehlike ve tehditleri fırsata dönüştürebilmesine olanak sağlar.

Bilindiği üzere, toplam kalite yönetimi, organizasyonda insan, sistem, yönetim ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geliştirilmesi; kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması, kalite standartlarının oluşturulması çalışmalarını kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Gerek toplam kalite, gerekse stratejik yönetim organizasyonun yeniden inşasında kullanılması gereken yönetim teknikleridir.

Kriz yönetiminde uygulanabilecek başlıca değişim mühendisliği ve toplam kalite yönetimi teknikleri şunlardır:

1. Küçülme: Büyük organizasyon yapısı yerine daha küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyette bulunulmalıdır. Organizasyonda kademe sayısını azaltarak küçülme stratejisi uygulanmalıdır. Ölçek ekonomilerine dayalı üretim modelinin terk edilmesine dayalı küçülme stratejisi uygulanmalıdır.

2. Doğru ayarlama: Üretimde optimal büyüklük tespit edilmelidir. "Adama göre iş" yerine, "işe uygun eleman" bulunmalı ve istihdam edilmelidir. Çalışanlar bilgi ve yetenekleri dikkate alınarak en uygun görevlerde istihdam edilmelidirler.

3. Dış kaynaklardan yararlanma: Organizasyon her işi kendisi yapmak yerine asıl faaliyet alanı dışındaki ikincil önem taşıyan işleri dış firmalara yaptırmalıdır. Organizasyon dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden istifade edilmelidir.

4. Esnek üretim modeli: Kütlesel üretim yerine bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme (Tam Zamanında Üretim) tekniği uygulanmalıdır.

5. Yalın organizasyon modeli: Organizasyon yapısı sadeleştirilmeli ve basitleştirilmeli; dikey organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon yapısı oluşturulmalı; gereksiz ve katma değer yaratmayan kademeler, fonksiyonlar ve süreçler kaldırılmalıdır.

6. Kademe azaltma: Organizasyondaki yönetim kademeleri azaltılmalı; işe karar veren ile uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.

7. Çalışanları güçlendirme: Çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmeli; çalışanların karar alma sürecine katılması özendirilmeli; ekip çalışmasına önem verilmeli; çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi için tedbirler alınmalı; çalışanların organizasyonda pay sahibi olması yönünde uygulamalar yapılmalıdır.

8. İstatistiksel süreç kontrolü: Organizasyonda sürekli gelişme ve kaliteyi artırmak için istatistiksel süreç kontrolü tekniklerinden (Pareto diyagramı; süreç akış diyagramı; karar akış diyagramı; bilgi akış diyagramı; neden-sonuç diyagramı vs.) yararlanılmalıdır.

9. Tasarımda kalite: İlk defada doğru yapmak ve sıfır hata idealine ulaşmak için ürünün ilk tasarımından başlayarak tüm aşamalarda kalitenin sağlanması için organizasyonda Kalite Fonksiyon Sistematiği olarak bilinen teknik uygulanmalıdır.

10. Otomasyon: Organizasyonda rutin islerin mümkün olduğu ölçüde robotlara ve bilgisayarlı makinelere yaptırılması sağlanılmalıdır.

11. Sürekli eğitim: İşe uygun eğitimli ve bilgili eleman alınmakla yetinilmemeli; sürekli eğitime; bilgi ve beceri kazandırmaya önem verilmelidir.

12. Otokontrol: Organizasyonda multifonksiyonel ekip çalışmasına önem verilerek; denetim ve kontrollerin ekip içinde çalışanların birbirlerini kontrol etmeleri şekline dönüştürülmesi; denetim kadrolarının fazla şişirilmemesi gerekmektedir.

13. Toplam verimli bakım: Organizasyonda malzeme, enerji, ekipman ve personel ile ilgili kayıpların ortadan kaldırılması için bakım ve onarım çalışmalarının planlı ve düzenli bir şekilde yapılması gereklidir.

Kriz öncesinde ve kriz anında uygulanabilecek baslıca stratejik yönetim teknikleri ise şunlardır:

1. Swot analizi: SWOT (Güçlü Yanları, Zayıf Yanları, Fırsatlar, Tehlikeler) analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması demektir. Kriz dönemlerinde önce "iç durum analizi" yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri; daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak organizasyonun rakip firmalar karsısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmalıdır.

2. Portföy analizleri: Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Portföy analizleri ile olası krizlerle karsılaşmak doğru orantıda düşük olacaktır. Ancak yeni bir ürün geliştirip, mevcut pazara sürmek istemesi durumunda risk biraz daha artacaktır. Burada ürünün pazarda ne kadar tutulacağı başlangıçta soru işareti olacaktır. Eğer firma var olan ürünü ile yeni bir pazar arayışına girmişse riskin de nispeten artacağını bilmelidir. Girmek isteyeceği pazarın iyi analiz edilmesi ve hedef kitlenin iyi belirlenmesi gerekir. Son olarak en riskli strateji yeni bir ürün ile yeni pazar arayışına girmektir. Bu stratejide firmanın kriz yasama olasılığı yüksektir. Nitekim hem ürün hem de pazar firmaya yabancı olacaktır.

3. Senaryo analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir. Özellikle kriz öncesinde yararlanılabilecek bir tekniktir.

4. Vizyon - misyon bildirileri: Vizyon bildirisi, organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı yazılı bir dokümandır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenini ve değerleri içeren yazılı bir belgedir. Vizyon - misyon bildirileri krizlere karsı daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratmak için önem taşımaktadır.

5. Arama konferansı: Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla "ortak görüş"ler üzerinde uzlaşmaya ulaşılmaya çalışılır.

6. Delphi tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüzsüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

7. Nominal grup tekniği: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

8. Açık grup tartışmaları: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

9. Kalite çemberleri: Kalite Çemberleri toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir problem çözme yöntemidir. Burada organizasyonda kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetiminden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve "ortak akıl" yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniği olarak kullanılmaktadır (Ateş, 2006).

5. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

5.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz tüm şiddetiyle etkisini göstermeye başlamadan işletme içerisinde çeşitli dedikoduların, programlamada ve çalışanların performanslarında bazı aksamaların oluşmasına yönelik olumsuz etkileri ile ilk sinyallerini vermeye bu dönemde başlar.

İşte bu tip sinyallerin önceden fark edilip, değerlendirildikten sonra bu olumsuzlukları önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine yönelik çalışmaların yapılması, işletme içerisinde etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesinin sağlanıp krizin başlamadan ortadan kaldırılmasına yönelik planlama da bu dönemde yapılmalıdır. Çünkü iyi bir yönetim bu dönemde problemleri belirleyip, bu dönemde yeni planlar geliştirebilir (Mey, 2007).

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır.

İşletmeler için öncelikli olan krize maruz kalındığında krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz ortamına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, krizi fırsata dönüştürebilen ve işletmenin süreçlerine yeni ivme kazandırabilen yönetim ve kadro yapısının hazırlanmış olması önemlidir (Öztürk, 2003).

5.1.1 Kriz yönetimi stratejileri

İşletmeler, çevredeki belirsizlikler ve değişikliklerden dolayı, sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla da karşılaşmakta ve yaşamlarını sürdürebilmeleri de bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. Öte yandan, sürekli değişen çevre şartları karşısında bünyesinde stratejik çalışmalara yer vermeyen işletmelerin başarılı olma şansı da oldukça az görünmektedir.

Stratejik yönetim konuları içinde yer alan, kriz yönetimi konusu artık, işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü, tam anlayışla kriz yönetiminden

yararlanıldığı taktirde, işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedir. Öte yandan, kriz yönetimi anlayışının, işletmeler tarafından kullanılmaya başlanması ile işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en önemlisi de işletmenin varlığı tehlikeye girmemektedir.

Bu anlamda 5 kriz önleme unsuru incelenebilir:

1. Stratejik seviyedeki aktiviteler: Şirket felsefesindeki bir kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır. Bu aktiviteler

- Şirket felsefesinde güçlü değişimler
- Şirketin programına kriz yönetiminin entegrasyonu
- Stratejik planlama prosesine kriz yönetiminin entegrasyonu
- Kriz yönetim ekibini ve diğer grupların dahili
- Kriz yönetimi ile ilgili eğitim ve workshoplar
- Kriz simülasyonları

2. Teknik ve yapısal aktiviteler: Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idarecileri içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır. Bunun yanı sıra diğer faaliyetler;

- Kriz yönetimi için bütçenin tahsisi
- Kriz yönetim plan ve politika geliştirme ve/veya oluşturma
- Fabrikadaki çalışanların, ürünlerin ve kapasitelerin kayıtları
- Kriz yönetim merkezinin ve gerekli tertibatların ayarlanması
- Tehlikeli ürün, servis ve üretimlerin azaltılması
- Ürünlerin güvenliği ve tüm tasarımların geliştirilmesi
- Bilgisayar destekleri gibi teknolojik fazlalıklar yaratılması
- Kriz yönetimi için dışarıdan uzman ve servis yardımı alınması

3. Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri: Kriz tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar. Bu faaliyetlerin bazıları;

- Tehlike ve sorumluluk durumlarında yasal ve finansal denetimler
- Sigorta kapsamlarında değişiklikler
- Denetimlerin etki yaratması ve düzenlemelere uyulmasının sağlanması
- Günlük işler için önemli olan en kritik aktivitelerin sıraya koyulması
- Erken uyarı sinyallerinin taranması, tespiti ve yönetime bildirilmesi
- Potansiyel gizli tehlikeler için araştırmalar
- Geçmişteki krizlerin incelenmesi

4. İletişim aktiviteleri: Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını ve ne tür bilgileri toplayacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir. Bu faaliyetlerden bazıları;

- Kriz yönetimi için iletişim eğitim
- Halkla ilişkilerde etkili olabilecek çalışmalar
- Toplumun yeterli derecede bilgilendirilmesi
- İlgili gruplarla (polis, medya vb.) yakın ilişkiler
- Hissedarlarla işbirliği ya da lobi kurma
- Yeni iletişim teknolojileri ve kanallarının kullanımı

5. Psikolojik ve kültürel aktiviteler: Uygulanması zordur ve subjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku ve anksiyete gibi son derece duygusal sorunlara dayanır. Genel olarak bu faaliyetler;

- Krizlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini görebilmek
- Çalışanlara psikolojik destek verme
- Stres yönetimi ve endişenin yönetimi
- Geçmişteki kriz, tehlike ve başarıların sembolik hatırlatmaları (Aksu, 2008).

5.1.2 Kriz yönetimi yaklaşımları

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışır ama performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilgisi olan diğer örgütler bu ilişkileri sınırlandırmaya başlar. Kriz denince anlaşılan akut dönemidir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir.

5.1.2.1 Krizden kaçma yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir (Akkoç, 2002).

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp olacaktır.

Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir (Baran 2002).

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

5.1.2.2 Krizi çözme yaklaşımı

Her ne kadar kriz istenmeyen bir durum olsa da, değişme ve gelişme için yönetime baskı yapılması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu

fonksiyonlara sahiptir. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Varlık, 2002).

İşletmeler kriz şartlarında avantajlı duruma geçebilmek için aşağıdaki kriterleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar:

- Kriz sadece korunulacak bir şey değildir aynı zamanda bir fırsat da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmeler küreselleşmenin en uygun yollarından birisidir.
- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- İşletme çalışanları krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişmeler anında izlenmeli bunun içinde araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Müşteri memnuniyeti bu dönemde de işletmenin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklâm ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine reklâm ve tanıtıma daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz iş gücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.
- Satış öncelikli yerine nakit öncelikli çalışılmalıdır (Varlık, 2002).

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

Krizi çözme yaklaşımında aktif ve pasif kriz çözme yaklaşımı olarak ikili bir ayrıştırmaya gidilmektedir.

1. Pasif Kriz Çözümü Yaklaşımı: Bu yaklaşım, düzenlenecek tartışmalarla krize yol açan etkenlerin saptanması ve bunların bireysel uygulamalarla giderilmesi eylemlerini kapsamaktadır.

2. Aktif Kriz Çözümü Yaklaşımı: Aktif yaklaşım ise yöneticilerin kararlı ve otoriter bir şekilde grup çalışmalarına yön vermelerini içermektedir. Aktif yaklaşımda amaç, krizleri birer atlama taşı olarak görebilmektir. Tehdit krizlerini fırsat krizine dönüştürmek temel hedef olmalı ve kriz örgütü başarıya götürecek bir köprü olarak algılanabilmelidir.

Krizi çözme yaklaşımının en önemli başarı kriterlerinden biri de etkin liderlik olarak kendini göstermektedir. Krizlerin yöneticilerle liderler arasındaki farkları net olarak ortaya koyan durumlar olduğu düşünülmektedir. Liderlik kritik olaylara ve örgütsel krizlere gösterilen tepkide kendini ortaya koymaktadır. Liderin becerisi, krizin çözümünde hangi norm ve değerlere dayalı çalışma ilişkilerini ön plana çıkararak krizle başa çıkıp, kritik olayların üstesinden geldiği veya yeni sorun veya krizler yarattığıyla ilgili olmaktadır. Liderler liderliklerini özellikle kriz dönemlerinde ortaya koymaktadırlar. Tüm olumsuzlukların içinde, ait oldukları kurumu esenliğe çıkaracaklarının bilinci ve görüntüsüyle hareket etmektedirler (Meydan, 2005).

5.1.3 Krize karşı planlama

"Yönetim geleceğe bakmaktır" sözü, iş dünyasında planlamaya verilen önemin derecesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tümü değilse de onun en önemli yönünü oluşturmaktadır. Değişim katsayının yüksek olduğu dönemlerde

planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru bir yaklaşım değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın başarısı ile bağlantılıdır. Normal şartlar altında gelecek belirsizdir. Belirsiz geleceği tümüyle planlamaya kalkmak, planlamanın ruhuna aykırıdır. Kriz gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda planlar ne kadar kapsamlı ve uzun süreli olursa, planın kendisinden beklenen yararı karşılama oranı o ölçüde azalır. Geleceğin tüm yönleri ile ortaya konmaması, planlamada esnekliği zorunlu kılar. Bu nedenle planlama yapılırken, hazırlanan planın organik bir sistem yaklaşımını esas olarak, planın uygulama süresince koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat edilmelidir.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülü bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler, tecrübelerle yenilir (Öztürk, 2003).

5.1.3.1 Krize yönelik kullanılabilecek plan çeşitleri

Değişen katsayının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde, strateji belirlemek önemli bir avantajdır.

Statik dönemlerde tepkici planlama ve önleyici planlama olmak üzere iki tür planlamadan söz edilebilir:

1. Tepkici Planlama: Belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması ve etkilerinin en aza indirgenmesine yönelik olarak yapılan planlamadır. Tepkici planlama, “saldırgan planlama” ve “tasfiyeci planlama” olmak üzere ikiye ayılır. Krizin kontrol edilebilir olduğu durumlarda saldırgan planlama; kontrol edilemez olduğu durumlarda tasfiyeci planlama uygulanır. Kullanılan tepkici planlama krize karşı planlama için uygun değildir.

2. Önleyici Planlama: İşletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali göz önünde bulundurarak gerekli çalışmaları yapmaları temeline dayanır. Önleyici planlama; sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki değişmelerin çok hızlı izlenerek ve temel stratejilere göre faaliyetlerin esnetilerek uygulamanın belirlenmesidir. Önleyici planlama, "Öngörücü planlama" ve "koruyucu planlama" olmak üzere ikiye ayrılır. Öngörücü planlama potansiyel kriz durumlarında; koruyucu planlama ise gizli kriz durumlarında etkilidir (Varlık ve Özkılıç 2006).

5.1.3.2 Krize karşı planlamanın aşamaları

1. Strateji belirleme: İşletmelerin amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak kararların tümü strateji kavramı içinde tanımlanır. Pazarlama, üretim, satın alma, organizasyon, personel, finansman vb. konular için belirlenecek stratejiler; bu stratejilerin kontrol edilerek yenilenmesi, kriz dönemlerinde işletmenin gelişmesine yardımcı olacaktır.

Krizin derecesi genellikle işletmenin uzun dönemli, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır. Belirsizlik şartlarında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Krize karşı planlamanın bir başka özelliği, şartların değişmesine paralel olarak, genel anlamda belirlenen ana hedeflerin, belirli periyotlarla gözden geçirilmesi yerine, sürekli gözden geçirilmesi gerekliliğidir.

2. Kilit isimler: Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir. Krizi karşılama ve cevap vermede, işletmenin beşeri gücünün kapasitesi oldukça önemlidir. Çünkü bir işletmenin krize nasıl cevap vereceği, yönetici ve çalışanların krizden kaynaklanan gerilime nasıl cevap vereceğine bağlıdır.

3. Kritik limitler: Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir. Bu konular ana hedeflere ulaşma yönünden basamak oluşturacak, başarılırsa ana hedeflere devam edilecek nitelikte konular olmalıdır. Kritik olayların her birisi için başarı göstergesi olabilecek limitler geliştirilir.

Eğer işletmenin varsayımı girdi miktarları ve maliyetlerinin düşürülmesi durumunda, ürünlerin rekabet gücü kazanabileceği yönünde ise; o zaman işletme yönetimi teçhizat yenileme, Ar-Ge harcamaları yerine, elindeki teknolojiyi daha iyi kullanarak, girdi miktarlarını azaltmaya ve satın alma sistemini yenileyerek girdi maliyetlerini düşürmeye yönelik stratejileri kapsayan bir plan hazırlayacaktır (Aksu, 2008).

5.1.3.3 İzlenmesi gereken olası kriz kaynakları

Kriz planlamasında izlenmesi gereken kriz sebepleri altı başlık altında incelenebilir:

1. Sorun yönetimi kaynakları: Sorun yönetimi kaynakları geleneksel ve online olmak üzere iki tanedir.

Geleneksel sorun yönetimi kaynakları, yazılı medya, gazeteler, TV haberleri, işletme dergileri, ticari dergiler, haber bültenleri, tıbbi ve bilimsel dergiler, resmi yayınlar, kamu oyu uzmanları olarak sıralanabilir.

Online sorun yönetimi kaynakları ise medya ve işletme hatları, online gazeteler, dergiler ve ticari yayınlar, uzman birliklerin ilgi gruplarının ve resmi birimlerin arşivleri, haber grupları web sayfalarıdır.

2. Risk değerlendirme kaynakları: Toplam kalite yönetimi, suç oranları, doğal afetler, çevresel krizler, plansal denetim, etik işlem, yasal denetimler, güvenlik kaza kayıtları davranış profilleri çalışan profilleri bu başlık altında incelenebilir.

3. İlişkisel kaynaklar: Pay sahibi şikayetleri, şirketin sosyal performansı, ilişkisel kaynaklardır. Bilgi toplamada bilginin yine yukarıdaki üç olgu açısından değerlendirilmesi gerekir. Bilgi analiz süreci bir uyarı sisteminin örgütlenmesini nasıl etkileyeceği ve etkileyip etkilemeyeceğinin anlaşılmasıdır. Bilginin sorunlar, riskler ve çıkar grupları açısından incelenmesi gerekir.

4. Sorun değerlendirme: Burada iki unsur bulunmaktadır. Olasılık ve bırakılan etki. Olasılık bir sorunun büyüyerek hız kazanma olasılığıdır. Bırakılan etki ise sorunun karı ve faaliyetleri ne kadar güçlü bir biçimde etkileyeceğidir.

5. Risk değerlendirilmesi: Burada da yine olasılık ve bırakılan etki incelenir. Olasılık riskin bir olay haline gelebileceğini ve geleceğini gösterir. Bırakılan etki ise olayın ne kadarlık boyutunun örgütü etkileyeceği ile ilgilidir.

6. Çıkar gruplarının değerlendirilmesi: burada üç unsur incelenir. Güç, isteklilik ve yasallık. Güç, çıkar grubuna bir şey yaptırma ve işletme faaliyetlerini durdurabilme becerisidir. Yasallıkta ise olayın yasal olarak ele alınıp alınmadığı yer alır. Burada

olayın yasal bir boyutunun olup olmadığı incelenmelidir. İsteklilik ise çıkar grubunun şirketin sorunla yüzleşmesini sağlama arzusudur.

Öte yandan alınan önlemlere rağmen işletme krizle karşılaşmışsa kriz anında uygulanacak yönetim yapısı farklı olacağı unutulmamalıdır (Narbay, 2006).

5.1.3.4 Kriz ekibi

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Kriz yönetimine duyarlı her işletme böyle bir ekibe ihtiyaç doğmadan, kriz yönetim ekibini belirlemiş olmalıdır. Bu ekibi oluştururken riski göze alabilecek, bilgili ve çalışkan elemanların seçilmesine özen gösterilmelidir (Baran, 2002, Berfield ve diğerleri, 2004).

Değişik tecrübelere, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Ekibe dahil edilecek kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır:

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,

Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkanları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, ufak farklılıklar ya da görev isimlerinde değişiklikler olsa da, kriz ekibi şu kişilerden oluşmaktadır: (Baran, 2002).

1. Kriz yönetim ekibi lideri: Kriz zamanında görevde hazır bulunacak bu ekibin lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır (Paige, 2002).

İşgörenin, hisse sahiplerinin, müşterilerin, tedarikçilerin ve pek çok diğer hedef kitlenin şirket yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak tespit eder.

2. Yasal danışman: Kriz anında firmanın yasal durumunu düzenleyecek bir hukukçuya ihtiyaç duyulur. Bu kişi, ister firma personeli olsun, isterse danışmanlık hizmeti versin uygulamaya konacak kriz planının her safhasında grup içindeki yerini alacak ve hukuksal yönden sorumlu olacaktır.

3. Halkla ilişkiler uzmanı: Kalifiye bir halkla ilişkiler yöneticisi mutlaka kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olmalıdır. Gerek şirket için, gerekse şirket dışı hedef kitlelerde iletişimin başarıyla yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler eğitimi almış, iletişimi ve kamuoyu yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen, basınla ilişkilerde başarılı olan ve daha önce tecrübesi olan bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından çok önemlidir.

4. Finans uzmanı: Bir krizin insani boyutu her zaman en önemli unsur olsa da ciddi bir kriz, firmayı finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda firmanın aktiflerinin, zimmet kayıtlarının, borçlarının, kredi durumunun, hisse senetlerinin kimlerin elinde olduğunun ve ne şekilde işlem gördüğünün, sigorta kapsamının, fon yönetiminin ve diğer finansal konulara vakıf bir finans yöneticisi her zaman için bu ekipte bulunmalıdır.

5. İnsan kaynakları yöneticisi: Hayati boyutunun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi elemanların kaybedilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, personeli koruyucu, kopmaları engelleyici önlemlerin geliştirilmesi ve gerekse kriz esnasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetim ekibindeki yerini almalıdır.

6. Üretim yöneticisi: Her kriz yönetim ekibi teknik tecrübesi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak belirli üniteleri yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu yönetici, şirketin üretimini çok iyi bilmeli, üretimin devam edebilmesi için gerekli teknik koşulların ve satın alma anlaşmaların devamını sağlayabilir olmalıdır.

7. Pazarlama yöneticisi: Pazarlanamayan ve nakde çevrilemeyen bir üretim, şirket için fayda değil zarar getirir. Kriz anında ve özellikle de sonrasında eski Pazar payına ulaşabilmek için, kriz yönetim ekibinin şirketin pazarlama anlayışını, rekabet ettiği

pazarın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman, şirket uluslararası pazarlara açılmışsa uluslar arası pazarlamadan anlayan pazarlama yöneticisine ihtiyaç vardır.

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra düşünülecek ilk şey şirket sözcüsünün belirlenmesidir. Her ekipte sadece belli bir kişi demeç vermeye yetkili olmadır. Şirket sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat edilmelidir.

- Sözcü, şirketi iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
- Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, telaşa kapılmamalıdır.
- Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
- İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları bilinmemelidir.
- Konuya hakim, konudan uzaklaşamayan ve saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır

5.1.3.5 Kriz yönetimi planı

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklı farklıdır. Öte yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözmez. Bu nedenle, kriz yönetim planına sahip olma rahatlılığına kapılmamak gerekir. Çok iyi bir araç usta ellerde tehditten fırsata dönüşü sağlayabilir.

Etkin kriz yönetimi sabır, karar verme becerisi, fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık, öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelebilme cesaretini gerektirir. Koparılan fırtınada yapılması gereken ise dikkati vermek de başlı başına bir iştir.

Amerika'da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89'u krizin ölüm ve vergi gibi kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50'si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanlarda süre, kriz planı olanlarınkinden 2–2,5 kat daha uzundur.

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır.

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörüleri ışığında çalışmalıdır.
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir önkoşuldur.
- Krizin erken uyarılarına aldırmama eğilimi, "kriz bize dokunmaz" sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir.
- Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kırktan fazla şirket üzerinde yapılan araştırmaların sonucunda bir kriz yönetim planının temel olarak şu kısımlardan oluşacağı saptanmıştır.

1. Giriş: Kriz yönetim planının girişi genellikle 2 sayfayı geçmez. Genel müdürün kaleme aldığı bu bölüm okuyucuya krizlerin ciddiyeti ve önemi hakkında açıklamalar içerir. Basit bir çözümü olan küçük problemlerin yanlış kararlar sonucunda nasıl derin krizlere dönüşebileceği belirtilir. Bazı kriz planları, ortaya çıkabilecek potansiyel krizlere ipucu verecek, son yıllarda sektörde oluşan krizlerin listesini içermektedirler.

Bilgisayar yazılımları, uzay endüstrisi, kimya ve askeri sektörler gibi hassas sektörlerde hazırlanan kriz yönetim planları, "Gizli" olabilirler. Bu yüzden kriz planının giriş kısmında ve tüm diğer sayfalarda "Gizli" ifadesi bulunmalıdır. Sayılı olarak hazırlanan bu planların örgüt içindeki dolaşımı kontrol edilmelidir. Planın

kapağında tüm ilgili kişilerin acil durumlarda kullanabilecekleri bir telefon numarası verilmelidir.

2. Kriz ekibi: Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir, çünkü bazı krizlerde problem çözülmeden, karar alınmadan önce etkili bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle, kriz anında kimin karar vereceği konusundaki karışıklığı ortadan kaldırmak için, sorumlu olan alan ve departmanların belirtilmesi gerekir. İkinci olarak, yedek personelin listesi önem derecesine göre yapılır. Daha sonra da ekibin geriye kalan kısmı listelenir.

Bir kriz oluştuğunda kriz yönetim lideri, hangi aktiviteyle, kimin ne zaman sorumlu olacağına dair bir belge hazırlamalıdır. Lider işleri vardiyalı olarak parçalayarak bu baskıyı azaltmalıdır. Özellikle çok uluslu organizasyonlarda oluşan krizlerde bu çok önemlidir. Dünya çevresindeki ilgili bölümlerden çağrılar gündüz ve gece herhangi bir saatte gelebilir. Birçok kriz yönetim planında hangi bölgede, kiminle iletişim kurulacağı belirlenmiştir.

3. Kriz değerlendirmesi: Kriz yönetim planının kriz değerlendirmesi bölümü fazla detaylı değildir. Bu bölümde örgütün başına gelebilecek kriz çeşitleri tartışılır. Kriz yönetim planının yazarı (ya da yazarları), olabilecek bütün kriz çeşitlerini (endüstriyel sabotaj, doğal afet, kimyasal sızıntı vb.) gözden geçirmelidir, özellikle de gerçekleşme olasılığı fazla görülen krizlere ağırlık verilmelidir. Bu şekilde hazırlanacak bir liste, gelecek yöneticilerin ya da kriz planına sonradan katılan kişilerin eğitiminde faydalı olacaktır.

4. Belgelerin tartışılması: Kriz yönetim planında, kriz boyunca gerçekleşen tüm olayların belgelenmesi de ele alınmalıdır. Bu sadece, ileride şirket aleyhine açılacak bir dava için değil, şirketin hissedarları, ilişkili olduğu diğer şirketler ya da basının sorabileceği sorulara cevap olması açısından önemlidir. Bu sorular aşağıdakiler gibi olabilir:

1. Bu olayı ilk ne zaman öğrendiniz?
2. Kaza nerede oldu?
3. Üst yönetimle ya da polisle ilk ne zaman irtibat kurdunuz?
4. Patlama sırasında olay yerinde kaç kişi vardı?

5. Kriz anında hangi kuruluşlarla irtibat kuruldu?

Kriz boyunca kim kiminle konuştu, kim ne talimat verdi, önemli olayların zamanı vb. spesifik bilgiler kaydedilmelidir. Bu kayıtlar daha sonra şirkete karşı yapılabilecek iddialara karşı delil olarak kullanılabilir.

5. Özel bilgiler: Kriz yönetim planında, kriz ekibindeki yöneticilere bazı bilgilerin gizliliği ve bu bilgilerin genel müdürün izni dışında hiç kimseye açıklanmayacağı hatırlatılmalıdır. Güvenilir yöneticilerin, araştırmacı ya da habercilere yardım etmekte hevesli tavırlarda, kriz anında acele bilgiler verdiği ve daha sonra bu bilgilerin yanlış olduğu öğrenildiği birçok durum olmuştur.

6. Hareket adımları: Kriz yönetim planı kriz boyunca tüm ekip üyelerinin cevaplayacakları şu soruları içermelidir;

1. Şirket genel müdürü ya da yetkilisi ile kontak kuruldu mu?
2. Polis, itfaiye ya da başka bir acil durum kurumlarına başvurmaya gerek var mı?
3. İlk 48 saat içinde medya ile kimler ilgilenecek? Bu görev için 2. kişi belirlenmeli ve 20 saatlik periyotlarla değişmelidirler. Şirket için ne kadar az sayıda kişi konuşursa o kadar iyi olur. Böylece basit ve bütün açıklamalar yapılmış olur. Çok sayıda yöneticinin konuşup, farklı fikirler beyan ederek, farklı bakış açıları sunduğunda, şirketin imajı zedelenebilir.
4. Hangi noktada şirket avukatı aranmalıdır?
5. Kriz nedeniyle oluşabilecek ani bir kampanya veya işten çıkarma durumunda oluşabilecek protestolara karşı sendika yöneticileri ile kontak kuruldu mu?
6. Basın toplantısı gerekli mi?
7. Mağdur olan kişinin (yahut kişilerin) ailesi ile kontak kuruldu mu? Birçok durumda aile fertleri kaza haberini şirket yerine televizyon ya da radyodan öğrenmektedirler. Kriz yönetim ekibi, mağdur ailelerin evlerini ziyaret edecek şirketi temsilcisini seçmekte hızlı davranmalıdır.
8. Çalışma alanının herhangi bir bölgesini ya da parçasını kullanıma kapatmak gerekli mi?
9. Mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezi kurmak gerekli mi?

10. Zararın boyutu ve miktarı nedir?

11. Şirket için önemli pozisyonlardaki kişilerle kontak kuruldu mu?

Bu bilgilerin ve prosedürlerin bulunduğu bir kriz yönetim planı hazırlamakla kriz anında en etkili şekilde durum kontrol altına alınır. Kriz anında kaybedilecek en ufak bir zaman şirketin kaderinde önemli bir rol oynar.

7. Medya ilişkileri: Daha önce de bahsedildiği gibi, kriz boyunca bir kişi medya ile görüşme yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkileri aşağıdaki hususlar doğrultusunda önem taşımalıdır.

1. Kriz yönetim planında medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında şirket adına yapacağı açıklamaları belirlemelidir.
2. Krizle ilgili gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda çıkan tüm haber kupürleri ya da kayıtları toplanmalıdır
3. Halkla ilişkiler sözcüsü her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamaya çalışmalıdır. Bir çok durumda, haberciler, yerel ve özel kuruluşlarla ya da rakip şirketlerle irtibat kurmuşlardır. Bu nedenle, sözcü de habercilere konuyla ilgili ne tür bilgiler elde ettiklerini sormalıdır. Bu tür bir yaklaşım uygun olur.
4. Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde şirketle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamaları içerebilir.
5. Kriz yönetim planında tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demeçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konuşmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

8. Finansal ve yasal hususlar: Kriz yönetim planı, şirketin karlılığını ve geleceğini tehlikeye atabilecek ciddi bir terslik olduğunda, şirketin önünde ne gibi seçenekler olduğunu belirtmelidir. Bu seçenekler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Harcamaların azaltılarak tasarrufa önem verilmesi

- Krediden uzak durup öz sermaye ile çalışılması
- Alacakların hızla tahsili yoluna gidilmesi
- Satış ve pazarlamaya ağırlık verilmesi
- Vadeli satışlardan kaçılması ve satışların mümkünse nakit üzerinden yapılması
- İhracat pazarlarının çeşitlendirilmesi ve ihracatın arttırılması
- Diğer firmalarla işbirliği yapılması ve gerekirse ortak satış ağının kurulması

Kriz yönetim planının finansal ve yasal bölümü ayrıntılı bir biçimde ele alınmalıdır ve yasal danışmanlar tarafından tasdik edilmelidir.

9. Kriz yönetiminin lojistiği: Daha önce de belirtildiği gibi, tüm organizasyonlar kriz yönetim merkezi tahsis etmelidir. Kriz yönetim planında da bu merkezin yerleşimi, nasıl ve kim tarafından kurulacağı açıklanmalıdır.

10. Değerlendirme metotları: Kriz sonrasında, kriz yönetim ekibi krizin tüm aşamalarını, hem başarılı olanları hem de yetersiz kalanları değerlendirmek isteyecektir. Kimi organizasyonlarda, yöneticiler değerlendirme formlarını doldururlar ve bu formlar ekip tarafından toplanarak, mevcut kriz yönetim planını değiştirmek için değerlendirilir. Daha sonra yeni sayfalar ve öneriler ilgili yöneticilere kriz yönetim planının kopyasına ek olarak gönderilir (Tüz, 2002).

5.1.3.6 Kriz rehberi

Krizle karşılaşıldığı zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmek yerine, kriz olmadan krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Kopyaları işyerinde, evde ve arabada sürekli bulundurulur. Kriz rehberi toplantılar, beyin fırtınası, krize karşı uyanık olma eğitimi ve simülasyonlarla desteklenmelidir. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur:

Giriş: Bir kriz durumunda kriz ekibi üyelerinden beklenenlerin, şirket felsefesinin ve rehberin nasıl kullanılacağının anlatılması.

Teknikler: Şirketin kriz yönetimi tekniklerinin özetlenmesi.

Kriz Ekibi: Adlar, ünvanlar, sorumlulukları, ekibin ve hizmet elemanlarının 24 saat aranabilecekleri numaralar ve yedekleri ile ilgili bilgiler.

Hedef Kitleler: Hedef kitlelerin listesi, adresleri, telefon numaraları, düzenleyici makamlar için acil durum numaraları, işgörenler ile iletişim ve hukuk büroları.

Mesajlar: Kriz durumunda aktarılabilecek mesajlar listesi. "Bizim güvenlik standartlarımız sanayideki en yüksek standartlar arasındadır" gibi.

Kaynaklar: Kriz yönetim merkezinin konuşlandırılması, mevcut kaynaklar, bunların nereden alınacakları ve nasıl kullanılacaklarına ilişkin bilgiler. Rehber veya kriz merkezindeki iletişim araçlarının devreye sokulmasına ilişkin yönerge.

Medya: Mülakatlara hazırlanma, geliştirme ve medyaya yaklaşım konusunda kontrol listeleri. Medya ilişkileri aşağıdaki hususlar doğrultusunda önem taşımalıdır:

Medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında şirket adına yapacağı açıklamaları belirlemelidir.

Brifing Notları: Şirket ürünleri ve işlemleri ile gerekli teknik ve bilgiler üzerine brifing notları. Medya ve diğer halk için hazırlanmış brifing notları şu konuları kapsamalıdır:

- Firmaya ilişkin genel bilgiler (büyüklüğü, ürünleri, tarihi, mali durumu, eleman sayısı).
- Üretim süreçleri ve kullandığı teknoloji
- Üretim planları
- Ürünleri ve kullanım yerleri
- Güvenlik ve kalite standartları
- Üretim yeri

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar

Telefon Hattı: Kriz dönemlerinde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanması ve bu hatta görevli personelin özel eğitimden geçirilmesi.

İletişim: İletişim için hareket basamaklarının hazırlanması; önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamalarının ortaya konması ve çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkilerin belirlenmesi.

5.1.4 Kriz öncesi eğitim ve motivasyon

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele, krizin nedenlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuçlara ulaşılacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik örgüt üyelerinin pazarlama, ar-ge, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. Başarılı işletmeler bu amaçla yılda 40 saat eğitime zaman ayırmaktadır.

İkinci aşamada krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdır. Kriz ekibinde bulunan kişilerin fiziksel, beyinsel ve psikolojik olarak özel eğitimlerle devamlı olarak olası bir krize karşı hazır tutulmaları gerekir. Kriz ekibinin eğitimi için işletme dışı danışman ve psikologlardan yararlanılabilir. Eğitim yöntemi olarak tartışma, uygulamalı grup eğitimi, toplantı, senaryo analizi gibi yöntemler kullanılabilir. Bunların dışında kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmalarında fayda vardır (Öztürk, 2003).

5.2 Kriz Anında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsar. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Bu nedenle kriz dönemindeki uygulamanın normalden farklı olması gerekir

Öte yandan kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Nitekim bir İngiliz çalışma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır. Bu

karşılaştırma aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının başarısız olduklarını göstermektedir. Bu durumda panik kriz yönetimini başarısızlığa sürüklemiştir (Narbay, 2006).

Kriz döneminde yapılacak işler altı başlık halinde toplanabilir:

5.2.1 Kriz boyutlarını belirlenmesi

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Bunu yapmak yerine, problemlerin sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir.

Krizin boyutlarını belirlerken öncelikle krizin etki değerini hesaplamak gerekmektedir.

5.2.1.1 Krizin etki değerini hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda "0-10" arası değerle kullanılarak kriz etki değeri bulunur. "0" en yüksek değer kabul edilir. Bu değerin hesaplanmasında aşağıdaki beş soru sorulur:

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın devletin ilgili kurumların krizinizle ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama olasılığı nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyundaki imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kar marjı vb.

Bu beş soruya 0–10 arası değerler verilip, toplayarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir (Narbay, 2006).

5.2.1.2 Kriz barometresi hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0–10" arası değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini gösterir.

Kriz barometresi üzerinde krizin boyutu belirlendikten sonra müdahale maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olan etki

derecesi ve müdahale maliyetlerine göre kriz tanımlanmış olur. Bu tanıma göre kriz çözümleme yönünde bir şey yapılıp yapılmayacağı belirlenir. Krizi çözümlemenin ilk aşaması olarak tanımlanmaktadır (Tüz, 2001).

5.2.2 Kriz yönetim planının oluşturulması

Krizde zaman öncelikli faktördür. Bu nedenle neler yapılacağını gösteren stratejilerin ortaya konacağı bir plana ihtiyaç vardır. Planlamanın avantajı dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırması ve eylem için bir çatı oluşturmasıdır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır:

- Kriz durumlarını listelenmesi ve tanımlanması.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi.

5.2.3 Kriz dönemi insan kaynakları politikasının geliştirilmesi

Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen en son çare şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir.

- Öncelikli yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir.

5.2.4 Kriz koşullarında yürütmenin sağlanması

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve mekanizmasının hızlı işlemesini sağlamak için örgüt içinde merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasıdır. Olayların akışını denetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. Krizlerin en önde gelen ve

karmaşık yönlerinden birisi dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukla işin bu nedenle tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Bu dönemde astlar işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Çünkü ekip sinerjisi tek başınayken düşünülemeyen yaratıcı fikirlerin açığa çıkmasını sağlayabilir.

Öte yandan kriz döneminde emir komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilmelidir. Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği katı, esnek olmayan planlara hapsolunmamalıdır. Planın sadece bir rehber olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca uygulamada şartların gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Plana sıkı sıkıya bağlı kalmak bazen çözümsüzlük yaratabilir. Kriz akışkan bir süreç olup, aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir.

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir:

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek daha uygundur.

Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin diğer işletmeler içinde söz konusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak, ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.

5.2.5 Kriz iletişim politikasının oluşturulması

Şirketin acil durum prosedüründe bir tamamlayıcı olarak, kriz planı, iletişim denetiminde potansiyel bir kriz tanımlandığında ya da öngörülemeyen dışsal olaylar

meydana geldiğinde devreye girmekte ve kapsamında detaylı iletişim adımları bulunmaktadır. Bu adımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kriz takımının/sözcülerinin isimleri ve bağlantı bilgileri. İnsanlar kriz süresince liderlik için sorumluluğu kimin üsleneceğini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Krizi özelliklerine göre ayırmak: Ne seviyede bir krizle karşı karşıya olduğunu kavramak. Önemsiz bir olayın ulusal bir krize dönüşebilme özelliğine sahip olması durumunda kriterler oluşturmak
- İlk tepki: Hangi bilgi en üst seviyede öncelikli? Medyaya karşı ilk tavrı nasıl olacak?
- Uyarı/Bildiri Prosedürleri: Kimin bilgiye ihtiyacı var ve öncelikle nasıl bilgilendirilecek?
- Telefon, e-posta, çağrı cihazı ya da faks
- Durum odası: Gerekli olan donanım ve yazılımlara, personele, mevkiye, düzenlemeye haiz krizi yönetmek için soğukkanlılık merkezi olacak fiziksel mekanı belirlemek.
- Sosyal Paydaşlar iletişimi: Müşterilerle, ortaklarlarla, çalışanlarla, idare ile nasıl iletişim kurmayı planlıyorsun?
- Bağlantı listesi. Veri giriş ve çıkışları.
- Kalıp tepkiler. Bütün iletişimler için standartlaşmış format, dil ve protokol (Solmaz, 2003).

Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır.

- Faaliyetler
- Krizden etkilenenler
- Güven
- Davranış
- Profesyonel davranış
- Etik

- Öğrenilen dersler

Bir kriz sırasında etkili iletişim, bir örgütün en önemli önceliği olmalıdır. Bu nedenle bir iletişim stratejisi, elde bulunan en doğru bilginin en hızlı şekilde ulaştırılmasına gayret etmelidir. Bu da bir iletişim protokolü oluşturarak, bir şirket sözcüsü seçip eğiterek, hedef kitlede anahtar izleyiciler ve anahtar mesajlar tespit ederek kriz gerçekleşmeden önce en uygun iletişim yöntemine karar vererek elde edilebilir. Kriz yönetimi kriz sırasında yeterli iletişim araçlarına sahip olmalıdır. Bütün bu malzemeler kriz yönetiminin daha aktif ve hızlı hareket etmesini sağlamak için gereklidir (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi.) yatıştırmak, ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilere başvurulmalıdır (Narbay, 2006, Sweetser, ve Metzgar, 2007).

5.2.6 Kriz yönetimi modelleri

Kriz yönetimi, stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşur. Örgütler bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri taktirde başarı kazanabilmektedirler. Aksi taktirde krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır.

Kriz yönetiminde başarıdan söz edebilmek için yukarıda gösterilen örgütsel tepkiler ile kriz yönetimine ilişkin dört boyutun birbirine entegre edilmesi önem taşımaktadır:

1. Fink' in kapsamlı kontrolü: Bu modelde kapsamlı bir durum kontrolü önerilmekte ve bu kontrolün de fonksiyonel alanlarda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma sayesinde oluşturulan senaryolara bağlı olarak da eylem planları hazırlanmaktadır. Söz konusu planlarda kriz durumunun tanımlanması ve kabul edilebilir sonuçların ifadesi yer almaktadır.

2. Littelejohn' un altı adım kriz modeli: Söz konusu kriz modeli, temel kriz yönetimi modellerini veren bir çerçeve sunmakta ve atılacak ilk adım olarak da kriz yönetimi örgüt yapısının oluşturulmasını göstermektedir. Bir sonraki adımda kriz durumunu kontrol altına almayı ve tasarlamayı önermektedir. Yapılacak bu işlemlerden sonra da bir acil durum planı hazırlanması gerekmektedir ve son aşamada da gerçekten kriz yönetilmektedir.

3. Kriz-stratejik yönetim entegrasyonu: Bu yaklaşım kriz yönetiminin stratejik olarak örgütler için önemli görüldüğü düşüncesi etrafında şekillenmekte ve kriz yönetimi sürecinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4. Mitroff' un portföy planlama yaklaşımı: Bu görüşe göre örgüt anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlanmasına rağmen bir örgüt adına daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları belirlendikten sonra da örgüt en uygun önleyici tedbirleri düşünerek buna ilişkin senaryoları hazırlamaktadır.

5. Burnett' in kriz sınıflandırması matrisi: Söz konusu model, krizin dört ana özelliği etrafında şekillenmekte ve stratejik problemlerin sınıflandırılmasına ilişkin bir temel oluşturmaktadır:

- Tehdit düzeyi (düşük-yüksek)
- Tepki seçeneklerin durumu (çok fazla- birkaç tane).
- Zaman baskısı (yoğun-az).
- Kontrol düzeyi (düşük-yüksek) (Narbay, 2006).

6. Pauchant ve Mitroff soğan modeli: Krizlerle ilgili spektrumda kötü ucun krize yatkınlar, iyi ucun ise krize hazırlıklılar olduğunu söylemek mümkündür. Bir organizasyon aynı anda ikisi birden olamaz ancak kriz yönetimi çabasında rol alacak olan bireyler bunlardan birisinde olabilir. Organizasyonların krize odaklanmaları zamansal bir bütünlük içindedir ve grinin tonlarına sahiptir. Belli bir zaman için krize yatkın olan bir organizasyon için bunun değişmeyeceğini söylemek mümkün değildir.

Yapılan araştırmalar sonucunda bir organizasyonu krize yatkın veya krize hazırlıklı yapan dört anahtar faktör bulunmuştur. Sıralı katmanlar olarak beliren bu faktörler soğan modeliyle ortaya konulmuştur.

En dışta bulunan dördüncü katman organizasyonun kriz yönetimi için var olan stratejileridir. Bunlar özellikle krizlerle başa çıkmak için geliştirilmiş varolan programlar, prosedürler ve mekanizmalardır.

Üçüncü katman aynı zamanda krizleri kolaylaştıran veya zorlaştıran işleyen yapıyı değerlendirmektedir. Yapı katmanı, strateji katmanının hemen altında yer almaktadır. Bu da bir dış gözün kolayca görebileceği bir faktör olmasındandır.

Birinci ve ikinci katmanlar ise tüm katmanlar içinde en ilginçleridir. Bu katmanlar organizasyonun kolaylıkla görülmeyen bilinçaltıyla ilgilidirler. Dolayısıyla görmesi en zor ve en önemli faktörlerdendirler.

İkinci katman organizasyonun kültürel desenidir; yazılı ve sözlü olmayan kurallar, yürütme kuralları, inanç sistemleri, söylenebilirler söylenemezler ve yapılabilirler yapılamazlardır. Krize yatkın ve krize hazırlıklı organizasyonları birbirinde ayıran bir diğer bulgu da yöneticilerin ve çalışanların krizler ve kriz yönetimi hakkında nasıl konuştuklarıdır.

Birinci katman ise organizasyonu şekillendiren bireylerin subjektif deneyimlerini kapsar. Örneğin bireylerin eğilimleri gibi faktörler krizlerde uygulanacak defans mekanizmaları açısından önemlidir. Özetlemek gerekirse her katman bir gerçekliğe tekabül eder. Birinci katman psikolojik fenomeni işaret eder. İkinci katman sosyoloji ve antropoloji ağırlıklıdır. Üçüncü katman ise organizasyon teorisini işler. Dördüncü katman da genel işletme politikaları ve strateji konularını içerir. Gerçekte tüm katmanlar; birey, organizasyon, teknoloji ve mesleki faktörlerin karmaşık bir karışımıdır.

5.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası dönem, işletme yönetimleri genelde bir yandan krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışırken, kriz tekrarlamamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışırken diğer yandan da tekrar bir kriz durumu ile karşılaşmamak için gerekli çalışmaları yaparlar. Ancak bilinmesi gereken bir husus vardır ki oda yeni bir krizin tamamıyla önlenmesi olanaksızdır sadece gereken önlemi zamanında almaya yönelik ön hazırlıklar yapılabilir.

Bu dönemde işletmeler, yaşanmış olan krizin işletme üzerinde yarattığı olumsuz durumların onarılmasına çalışırken eğer kriz durumu ortaya çeşitli fırsatlar çıkardıysa

bunlardan yararlanılması yönünde de çalışmalarda bulunurlar. Ancak bütün bu çalışmaların etkili bir şekilde yapılıp bu çalışmalardan verimli sonuçlar almak için kriz sonrasında öncelikle bir durum analizi yapılmalıdır. Bu analiz doğrultusunda bir kriz durumuyla karsılaşmış olan organizasyonun bütün yönleriyle krizden nasıl etkilendiğine yönelik araştırmalar yapılıp bu doğrultuda geleceğe yönelik olarak kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmeli. (burada öncelikle isletmenin ne gibi bir durum içinde bulunduğu analiz edilmekte sonrasında maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konularak bu ölçek belirlenmekte.). Buradan alınan sonuç çerçevesinde işletmenin geleceğiyle ilgili olarak küçülme, büyüme, mevcut durumu koruma, faaliyet alanını değiştirme yönünde olan kararlar verilmelidir. Bunun sonrasında ölçek doğrultusunda işletmenin amacı genel hatlarıyla daha sonra detaylandırılmak üzere belirlenip aralıklarla revize edilmelidir (Mey, 2007).

5.3.1 Kriz sonrası durum analizi yapmak

Kriz sonrası durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak da kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir.

5.3.1.1 Kriz sonrası faaliyet ölçeğinin belirlenmesi

Faaliyet ölçeğini belirlemek için öncelikle örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmektedir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmaktadır. Analiz sonucunda örgütün yeni faaliyet ölçeği belirlenmektedir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmektedir.

5.3.1.2 Son durum doğrultusunda yeni amaç belirlenmesi

Faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra ölçek doğrultusunda örgütün amacı belirlenmektedir. İlk aşamada amaç genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmaktadır. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmaktadır Meydan, 2005).

Krizden çıkmış bir örgütün krizde uğradığı kayıplar ya da varsa kazançlar, kriz sonrasında değerlendirmeye alınmaktadır. Kimi zaman örgütün misyon ve

vizyonunda da kriz sonrası değişiklikler yapmak gereği doğmaktadır. Özellikle krizin kaynağı şirketin misyon ve vizyonunun yanlış tanımlanmış olmasıyla ilişkilendirilmişse, bu durumda kaçınılmaz olarak kriz sonrasında yeni bir misyon ve vizyon belirleme yoluna gidilmektedir.

5.3.2 Kriz öncesi yönetim yapısına dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönüş işlemlerinin başlaması, artık krizin atlatıldığının bir ifadesi olmaktadır. Kriz yönetimi çerçevesinde merkezi yapıdan tekrar katılımcı ve demokratik yapıya geçmek gerekmektedir.

Kriz öncesi yapıya dönerken kriz süresince yapılan olumlu ve başarılı çalışmalar değerlendirilmeli, başarı gösteren personel ödüllendirilmeli ve çalışmaları olumsuz etkileyen, kriz döneminde kendi lehine çıkar ve yarar sağlayanlarla, suçu ve kusuru görülenler uygun yöntemlerle cezalandırılmalıdır.

5.3.2.1 Merkezi yapılanmadan uzaklaşmak

Kriz döneminde kaçınılmaz olarak uygulanan merkezi yapılanmanın değiştirilmesi ve yerinden yönetime geçilerek, kararlara katılımın yeniden sağlanması gerekmektedir. Yine kriz yönetimi sürecinde kullanılan yoğun denetimin azaltılarak esnekliğin tekrar kazanılması doğru olmaktadır.

Bu dönemde çalışanlara yönelik çeşitli politikaların da uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Kriz sonrası dönemde temel düşünce ve değerlerde önemli sarsıntılar meydana gelmektedir. Böylesi bir durumda çalışanların olumsuz düşünce geliştirmesine ve değişime duyulan direncin artmasına yol açmaktadır. Kriz sonrası dönemde değişimin direnciyle daha kolay başa çıkabilmek için yöneticilerin adil olduklarını göstermelerinin, çalışanlarla olan iletişimlerini geliştirip olumlu ve güven veren bir ortam yaratmalarının büyük önemi bulunmaktadır (Meydan, 2005).

5.3.2.2 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Krizin atlatılmasından sonra örgütün tamamen kriz öncesi dönemdeki şartlara geri getirilerek istikrar sağlanması gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleriyle olan ilişkilerinde bozulmalar meydana gelmişse doğru yöntemlerle düzeltilmeli, örgüt kültürü ve iklimindeki olası hasarlar tespit edildikten sonra uygun şekilde onarımlar yapılmalıdır. Örgütün değişen çevre şartlarına tekrar uyum

sağlaması için varsa önündeki engeller kaldırılmalı ve gerekiyorsa yeniden yapılanma çalışmalarına girişilmelidir.

Krize her ne kadar atlatılmış olsa da olası yeni bir krize karşı da hazırlıklar aralıksız sürdürülmelidir.

Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış kişilerden yeni bir kriz ekibi kurmak, erken uyarı sisteminde saptanan yetersizlikleri gidermek için faaliyetler de bulunmak ve yeni bir kriz yönetim planı hazırlamak gibi uygulamalar aksatılmadan yerine getirilmesi gerekli faaliyetler arasında sayılmaktadır (Meydan, 2005).

5.3.3 Kriz sonrası dönemde işletmelerin yapması gereken faaliyetler

Bütün bunların paralelinde kiriz sonrası işletmenin yapması gereken faaliyetlere daha detaylı bakmak gerekirse bunlar söyle olmalıdır:

5.3.3.1 İnsan kaynağına yönelik faaliyetler

Bu faaliyet çatısı altında, işletme çatısı altında özellikle insan kaynakları departmanları aracılığıyla kriz sonrası dönem yönelik olarak çalışanlar arasında bir birlik duygusu yaratarak bunun sonucunda ortaya çıkacak dayanışma ortamı vasıtasıyla kriz sonrası ortaya çıkan olumsuzluklara yönelik olarak daha hızlı ve etkin faaliyetlerde bulunulmasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca kriz sonrası döneme yönelik olarak bu dönemdeki değişiklere çalışanların uyumunun sağlanması için çeşitli eğitim çalışmalarının ve toplantılarının düzenlenmesi gerekmektedir. Eğer yapılan durum analizi sonuçları doğrultusunda gerekiyorsa işletme içinde yeni rol değişikliklerine çalışanların da düşünceleri doğrultusunda karar verilmeli. Yeni hedefler, politikalar doğrultusunda ücretler belirlenmeli. Çalışanlara yönelik olarak kişisel gelişim, mali konularda danışmanlık verilmeli. Çalışanların yaptıkları isin işletme için ne kadar önemli olduğunun algılatılması sağlanarak ve isletmeyle ilgili yönetimsel kararlarda onların görüşlerine de değer vererek kurum içi motivasyonun artırılmamasına çalışılması özellikle bu dönemde çok önemlidir. Bütün bunların sağlanması içinde insan kaynakları yetkilileri şu çalışmaları yapmalıdır:

1. Olumlu bir ortam yaratmak: Yaşanılan bir krizden sonra işletme içinde temel değerlerde büyük sarsıntılar meydana gelmekte ve bu da güven duygusunu zedelemektedir. Bu durum da çalışanlar kriz sonrası dönemdeki değişim çalışmalarına karsı direnci arttırmaktadır. Bunu için insan kaynakları yetkilileri kriz

sonrası dönemde değişime karsı olan direncin kırılması için halkla ilişkiler uzmanının desteğiyle örgüt içi iletişim sürecini yoğunlaştırıp güven verici bir ortam yaratarak bu direnci zayıflatmalıdır.

2. Gelişim odaklılığı vurgulamak: Kriz sonrası işletmede gerekli olan belli değişimleri gerçekleştirmek için çalışanların bu değişikliklerin önemi ve bunların içerikleri konusunda bilgilendirilip bu değişimlere uyumunun sağlanması geçekleştirilmeli.

3. Çalışanları kararlara dahil etmek: Normal zamanlarda olduğu gibi kriz dönemlerinde biraz daha yoğun olarak yaşanılan ve yapılması gereken bir görev veya değişiklikle ilgili bu konularla ilgili olan çalışanların beli bir katılımının sağlanması gerekmektedir. Aksi taktirde oluşturulmak istenen yüksek motivasyonun sağlanması zorlaşır. İşte bu katılımın gerçekleştirilmesiyle kriz sonrası dönemde yapılan değişim sürecinde, bu sürece önceden fikirleriyle destek veren çalışanların daha verimli olması sağlanabilir.

4. Duygusal davranmamak: Kriz sonrası dönemde belli değişimler karsı gösterilen dirence karşı üst düzey yöneticiler sert, sinirli bir tavır göstermemeliler. Çünkü gösterilecek bu tür olumsuz tepkiler mevcut direncin daha da yoğunlaşmasına neden olacaktır. Bunun içinde böyle durumlara karşı akılcı, tamamlayıcı ve çözüm üretici bir tavır geliştirmeliler.

5. Eğitim ve iş becerilerini geliştirmek: Krizden sonra çalışanlar özellikle yeni düzene nasıl uyum sağlayacaklarını bilmek ve neler yapmaları gerektiği konularında bilgilendirilmek isterler. Çünkü değişikliklere uyum için gerekli donanıma sahip değillerse kendilerini yetersiz hissedip, risk almaktan kaçınıp, değişime karsı direnirler. Böyle bir durumun oluşmasını engellemek için çalışanlara yönelik becerilerini arttırıcı, gönüllük davranışını ve olumlu düşünceyi içeren eğitimler verilmeli.

6. Akılcı adımlar atmak: Krizden sonra insan kaynakları yetkilileri çalışanların duygu düşüncelerini dinleyip onları anladıklarını ifade ettikten sonra işletme için gerekli olan değişime çalışanların ancak böyle akılcı bir davranışla uyumunu sağlayabilirler.

7. Yaratıcılığı, hayal gücünü ve yenilikçiliği geliştirmek: Özellikle kriz dönemlerinde sonra gerekli olan bu niteliklerin, kriz dönemindeki baskı ve bunu beraberinde getirdiği stres ve korkunun sonucunda kaybolması kriz sonrası bu niteliklerin işletme

içinde yeniden ortaya çıkabilmesi için mevcut olumsuz ruh halinin yerine rahat bir ortam yaratmak için çalışmalar yapılmalıdır.

5.3.3.2 Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Kriz sonrası yapılması gereken halkla ilişkiler çalışmaları hem örgüt için hem de örgüt dışına yönelik olarak yapılmalıdır. Ve bu çalışmalardan ilk etapta beklenen; kriz döneminde bozulan örgütsel iletişim yapısını sağlıklı bir biçimde isleyecek hale getirmektir. Ayrıca insan kaynaklarının yürüttüğü motivasyon çalışmalarına destek olmaktır. Örgüt dışına yönelik halkla ilişkiler çalışmaları ise zedelenen örgüt ve hedef kitle arası ilişkileri yeniden eski haline getirmeye çalışmak, örgüte yönelik olarak güven duygusunu onarmaya çalışmak, kamuoyundan örgüte yeniden yapılanmasında destek sağlamak.

5.3.3.3 Kurumsal Kültüre Yönelik Çalışmalar

Kriz sonrasında yasanmış olan krize zemin hazırlayan örgütsel kültür içindeki unsurların ortadan kaldırılması ve yeni yapılanma süreci içinde çeşitli yeniliklerin kültürel yapı içine entegre edilmesi gibi çalışmaların yerine getirilmesi.

5.3.3.4 Kurumsal İmaja ilişkin çalışmalar

Örgütün kriz sonrası krizden önceki mevcut imajını yeniden kazandırılmasına yönelik halkla ilişkiler departmanının desteğiyle yürütülen çalışmalar.

5.3.3.5 Örgütsel Yapıda Yapılacak Çalışmalar

Kriz sonrasında kriz dönemimde mecbur olarak benimsenen merkezi yönetim yapısından daha esnek bir yönetimsel yapının oluşması yönünde çeşitli çalışmaların yapılmaması daha sonraki dönemlerde benzer krizlerle karşılaşılması olasılığını arttıracaktır (Mey, 2007).

6. UYGULAMADA KULLANILAN KAVRAMLAR

6.1 Firma kurumsal özellikleri

6.1.1 Firmanın yaşı

Firmanın faaliyet gösterdiği süre olarak tanımlanmıştır.

6.1.2 Firma sermaye durumu

Firma sermayesindeki öz kaynak ve yabancı kaynak yüzdesi olarak tanımlanmıştır.

6.1.3 Firmanın faaliyet alanı

Firmanın içinde bulunduğu sektör olarak tanımlanmıştır.

6.1.4 Firmanın Pazar durumu

Firmanın faaliyet gösterdiği Pazar durumu ve Pazar payı olarak tanımlanmıştır(Ulusal Pazar, Global Pazar).

6.1.5 Firmanın hedef kitlesi

Firmanın hedeflediği tüketici çeşidi ve yüzdesi olarak tanımlanmıştır (son tüketici, endüstriyel tüketici).

6.2 Örgütsel yapı değişkenleri

Örgüt yapısı genel olarak örgütlerde işlerin işleyişini, iletişim düzenini, hiyerarşik yapıyı ve örgütteki bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de açıklamaya çalışan bir kavramdır.

Bir örgütün yapısı, örgütteki bireylere; hangi kademede bulunduğu, hangi görevlerde sorumlulukları olduğu, kime bağlı oldukları ve sahip olduğu yetkileri göstermektedir. Aynı zamanda örgütlerde yapı, örgütlerin değişime ne kadar uyum sağlayabilecekleri, bir başka ifade ile ne kadar hızlı davranabildiği konusunda da bilgi verir (Altuntay, 2006).

6.2.1 Merkezileşme endeksi

Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.

6.2.2 Yönetsel yoğunluk

Örgütte yer alan yönetici sayısının toplam çalışan sayısına oranı Yönetsel Yoğunluğu vermektedir. Yönetsel yoğunluk, organizasyonlarının kaynaklarının büyük bir kısmını yönetime tahsis ettiği durumların kapsamıdır. Temel yönetim aktiviteleri, karar verme, koordine etme, örgütleme, kontrol etmedir. Yönetim bu aktiviteler ile, dolaylı yoldan da olsa, üretime de katkı sağlamış olmaktadır. Yönetsel ve üretim faaliyetlerin birlikte, organizasyonların üzerindeki etkilerinin artmasından bu yana, yönetsel faaliyetlerin tek başına yeterli olmadığı kanıtlanmıştır(Price, 1997).

6.2.3 Büyüklük

Kimberly, büyüklüğü dört değişkenden oluşan çok yönlü konsept olarak tanımlamaktadır. Bu değişkenler, fiziksel kapasite, işgücü kapasitesi, girdi veya çıktılar ve varlıklardır. Blau ve Schoenherr büyüklüğü organizasyonun sorumluluklarının bir kapsamı olarak nitelendirilmiştir ve tam zamanlı personel sayısını bu kapsamı ölçmede yeterli olacağını savunmuştur. (Price, 1997).

6.2.4 Formalizasyon

Formalizasyon, organizasyon içinde yazılı belgelemenin miktarı ile ilgilidir. Belgeleme; prosedürleri, iş tanımlarını, yönetmelikleri ve planlar el kitaplarını içermektedir. Başka bir deyişle, özel ayrıntılarıyla belirlenmiş emir ve haberleşme şekillerinin, davranış kalıplarının yazılı olarak, yönergeler ve belgeler halinde varlığı ve bunların organizasyon tarafından uygulanması biçimselleşme olarak adlandırılmaktadır[153]. Bu yazılı evraklar davranış ve faaliyetleri tanımlayan araçlardır. Formalizasyon çoğu zaman belgelemenin sayfalarını sayarak ölçülebilmektedir. Büyük üniversitelerin, kayıt yapma, kabul ve çıkarma, öğrenci birlikleri, yurt yönetimi gibi belirli faaliyetleri için birkaç cilt yazılı kuralları olduğundan dolayı, yüksek derece biçimselleşmiş kabul edilmektedir. Küçük aile

işletmesi neredeyse hiç yazılı kuralları olmadığından bunun tersini oluşturmaktadır ve informal sayılabilmektedir (Fedotova, 2005).

6.2.5 Kurmay yoğunluğu

Toplam uzman sayısının, toplam çalışan sayısına oranıdır (Ceylan, 1993). Uzman deyimi ile, yönetsel faaliyetlerden sorumlu çalışan kastedilmektedir.

6.3 Örgütsel davranış değişkenleri

Örgütsel davranış bilimi çok genç bir bilim olmasına karşın, örgüt içinde çalışan işgörenlerin davranışlarına ilişkin elde bulunan bilgilerin çoğu eskilere dayanmaktadır. Bu yüzden de örgütsel davranış biliminin kökeninin oldukça eski olduğu söylenebilir. 1950'li yıllardan başlayarak, çalışan insanın örgüt içinde oluşan davranışının bilimsel yöntemlerle incelenmesi hızla gelişmeye başlamıştır (Başaran 2000).

İnsan davranışı, insanın amaçlarına ulaşmak (gereksinimlerini karşılamak, yaşamak) için yapılan bilinçli etkinliklerdir. Örgütsel davranış ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi (gereksinimlerinin karşılanması, yaşaması) için örgüt üyelerinin yaptıkları bilinçli etkinliklerdir

Örgütsel davranış, bireyin işletme içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme kapasitesini belirlemek için psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropoloji gibi disiplinlerden yararlanan; insan davranışlarını, tutumlarını ve performansını örgütsel bazda inceleyen; dış çevrenin örgüte ve onun insan kaynağına, amaçlarına, misyonuna ve stratejisine etkisini araştıran bir disiplindir (Arslan, 2007, Ivoncevich, 1996).

Örgütsel davranışın amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlanan düzeyde örgütsel edim elde etmektir. Örgütsel edim bazı kaynaklarda ürün üretmek, iş yapmak, işi bitirmek, görevde başarı göstermek, verim elde etmek, iş başarısı gibi sözlerle tanımlanabilir (Başaran, 2000).

6.3.1 Örgütsel iletişim

Bir örgütte iletişim sürecinin oluşabilmesi için insanlar arasında bir ilişkinin kurulması gerekir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını

sağlayan bir bağdır. Bir örgütte etkin bir çalışmanın gerçekleştirilmesi isteniyorsa, grubu oluşturan insanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksatılmadan iletilmesinin sağlanması ve hatta bunu zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir (Benligiray, 2005).

Örgütsel iletişim, örgütlerde belli amaçlara ulaşmak için kişileri birbirine bağlar. Bu örgütsel iletişimin temel fonksiyonudur. İletişim, örgütlerin oluşması, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütte yer alan iletişim düzeni; bilgi verme, emretme, öğretme, etkileme, ikna etme ve birleştirme işlevlerine hizmet etmektedir (Kaya, 2008).

6.3.2 İş tatmini

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar şunlardır:

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.
- Bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur.
- İş tatmini bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan bir takım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur (Özkalp, 2003).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, "beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk" akla gelmektedir.

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002).

6.3.3 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karsı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yas,örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi bireyin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da daha yüksek olur. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Böylece daha uzun süreli istihdam yasarlar. Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılabilecek daha iyi bir yer haline getirmektedir (Güven, 2006).

Literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Allen ve Meyer'e göre bu öğeler; duygusal bağlanma, maliyet algılaması ve zorunluluktur. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı önceleri "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" şeklinde ikiye ayırırken, daha sonraları bu ögeler sayesinde, iki farklı bağlılık türüne "normatif bağlılığı" da eklemişlerdir.

Duygusal bağlılık; bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak organizasyona karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşur. Bu manada "duygusal bağlılık", organizasyonun hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, pozitif tutumlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Böyle bir olumlu tutum çalışanın organizasyonu ile özdeşlemesi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve organizasyonla arasında duygusal bir bağ kurması neticesinde oluşur. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan organizasyona üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar. Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir. Sonuçları itibariyle duygusal bağlılık, organizasyonların gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağlılık türüdür.

Devamlılık bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile organizasyonel üyeliği devam ettirme durumudur. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle (bu güçlüklere diğer organizasyona uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, organizasyonun ödemek zorunda olduğu tazminatlardan olmak, işsiz kalmak sayılabilir), istese de ayrılamamaktadır. Devamlılık bağlılığı, organizasyona yapılan yatırımların miktarı ve çalışanların algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Normatif bağlılık, çalışanın kendisini dahil olduğu organizasyona karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde icra etmesi gereken görevleri olduğunu ikrar etmesi, dolayısıyla da çalışanın organizasyona karşı üyeliği devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir bağlılık türüdür. Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve böyle çalışanların övülmesi gibi faktörler,

organizasyona duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur. Çalışan zamanla örgütsel bağlılığı bir ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Kısaca çalışan örgütsel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için organizasyonel üyeliğini devam ettirir (Kaya ve Selçuk, 2007).

6.3.4 Örgütsel değişim

Örgütsel değişim, organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin arttırılmasıdır. Örgütte yapılan değişimlerin amacı, örgütün verimliliğini, iş kalitesini arttırmak, kullanılan teknolojileri çağın gerektirdiği hızda değiştirmek ve kullanmak, örgütte çalışan bireylerin davranış kalıplarını değiştirmek, dikey bürokratik yapılar yerine yassı, iletişimin ve karar alma mekanizmasının hızlı işlediği birer sisteme dönüştürmektir.

Örgütleri değişime zorlayan bazı dış güçler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, global ekonomi ve rekabet, yerel ekonomik koşullar, hükümetin çıkarttığı kanun ve düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, sosyal güçlerdir'. Değişimin en kuvvetli sebepleri ise "teknolojik değişim ve global ekonomi"dir. Örgütler dış çevrelerinde olan bazı olaylara değişimle cevap vermek zorunda kalacaklardır. Bir organizasyon ayakta kalmak istiyorsa çevresinde meydana gelen değişimlere cevap vermelidir.

Örgütü değişime zorlayan yalnızca örgüt çevresindeki güçler değildir. Örgütlerin değişim sürecine girmelerini sağlayan bazı örgüt içi güçler de bulunmaktadır. Örgüt içindeki bu güçler de örgütü değişme yönelten dış güçler kadar önemlidir (Özençel, 2007).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmaz olur. Değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanmaktadır (Sayli ve Tüfekçi, 2008).

Değişime karşı oluşan tepkilerin, farklı nedenleri olabilmektedir. Bu nedenler; rasyonel, psikolojik, ekonomik, sosyolojik, teknik nedenler olarak sıralanabilir. İşletmelerde uygulanmak istenen değişimin başarılı olup olmaması, işletmede çalışan bireylerin bu değişikliğe ne dereceye kadar destekleyip desteklemediklerine bağlıdır. Dolayısıyla, en az tepki ile karşılaşacak şekilde sonuca gitmeye temel olacak ipuçlarını araştırmak gerekmektedir. Bir başka deyişle; örgüt içinde değişime karşı

tepkiye yol açan etkenleri, özenli bir şekilde etkisiz kılarak, değişim başarıyla uygulanacağı bir çevre oluşturulması gerekmektedir (Hotamışlı ve Arslan, 2008).

6.3.5 Motivasyon

Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düsünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak nitelendirilmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. Tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi iş verenlerinde işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir. Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır; motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008).

6.3.6 Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaç veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bugünkü anlamda liderlik, insanları belli

hedef veya hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır**.**

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan yönetim anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Bu nedenle de lider ve liderlik olguları her zamankinden daha fazla ilgi görmektedir (Tengilimioğlu, 2005).

Bir grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanabilir**.** Başarılı liderlerde görülen ortak noktalardan bazıları, zeka, sosyal olgunluk, kalıtsal motivasyon ve beşeri ilişkilerdir. Bir liderin faaliyetlerine etki eden diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir.

Lider, sosyolojik olarak belirsizlik üzerinde yükselir. Belirsizliğin büyüklüğü ve liderin bu belirsizliğin ne kadarını ertelediği / kaldırdığı / yokmuş gibi gösterdiği vs, liderin de toplumu ve işletme elemanları gözünde değerini yükselten şey olsa gerektir. Ancak iste bu belirsizliğin lider tarafından ertelendiği mi, ortadan mı kaldırıldığı yoksa yokmuş gibi mi gösterildiği muhtemelen ancak lider ayrıldıktan sonra veya liderin hegemonyasının çöküş döneminde belli olacaktır (Yalçın, 2005). Etkili liderlik, etkin yönetimin temel gereksinimidir (Hicks and Gulet, 1976),

6.3.7 Ekip çalışması

Ekip birbirini tamamlayan bilgi ve beceriye sahip, bunları koordineli olarak bir iş birliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerinden dolayı birbirine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu, bir örgütlenme biçimidir. Ekip çalışması yapan ekip üyeleri, ortak bir amaç ve performansa kilitlenmediği müddetçe de ekip olamamaktadır

Ekip çalışması ise ortak bir amaç çerçevesinde uzmanlıklarını birbiriyle paylaşmak için bir araya gelmiş, her biri belirli bir bilgi ve beceriye sahip üyelerin oluşturduğu ekiplerin yaptığı çalışmadır Ekip çalışmasında önemli olan ekibin varlığından öte,

ekip üyelerinin birlikte etkin çalışabilme becerisidir. Bu bağlamda ekip çalışması, ekip üyelerinin bir amaç doğrultusunda birleşmesini sağlar (Moroğlu, 2007).

Ekip çalışmasının etkinliğini ölçmede 2 kriter kullanılmaktadır; ekip performansı ve ekibin gelecek vaat etmesi. Ekip performansı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde karşıladıkları ile ölçülürken, ekibin gelecek vaat eder olması, ekibin gelecekte daha verimli çalışmasını sağlayacak olan kabiliyetlerini arttırma dereceleri ile ölçülmektedir (Huczynski and Buchanon, 2001).

Ekip çalışmasının gerçekleşmesi, üyeler arasındaki özel etkileşime bağlıdır. Ekip çalışmasının temeli güven duygusudur. Güven duygusunun hayata yansıması da insanların birbirini gerçekten iyi tanımaları ile mümkündür.

Ekip çalışmasının sonuç vermediği durumlara bakıldığında; ekip içinde uyuma fazla önem verilmemesi, çok fazla anlaşmazlık ve çatışma yaşanması, bireyselliğe çok fazla önem verilmesi, yetersizlik duygusu, toplantılar, ekipleri tüm sorunların çözümü olarak görmek gibi durumların sıklıkla görüldüğü tespit edilmiştir (Baltaş, 2002).

6.4 Firma performansı değişkenleri

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Helvacı, 2002).

6.4.1 Yatırımın geri dönüş oranı

Yapılan herhangi bir yatırımın geri dönüşünü hesaplamakta kullanılır (Coskun, 2000).

Bir firmanın bir yıl boyunca yapmış olduğu yatırımın yılsonunda ne kadarını geri kazandığını yüzde olarak gösteren bir ölçüdür. Yatırımın geri dönüş oranı yılsonunda elde edilen net gelirin toplam yatırım miktarına bölünmesi suretiyle hesaplanır (Ağdelen ve Erkut, 2003).

6.4.2 Satışlardan elde edilen kâr (kârlılık)

Satışlardan Elde Edilen Kâr (kârlılık) belirli bir kâr kazancını elde edebilmesi için gerekli olan iş hacmini, satışları gösteren orandır. Bu oran kârlılığın en basit ve dolaysız gösterimidir. Oran hesaplanırken brüt ya da net kâr olarak alınabileceği gibi amortismanı bir maliyet kalemi olarak kabul etmeyen görüşlere uygun olarak "kâr+amortisman" olarak da alınabilir.

Bu oran, kâr işletmeye ilişkin tüm maliyetler çıkarıldıktan sonra satışlardan kalanın bir göstergesi olarak düşünüldüğünde maliyetler ve satışlar arasındaki ilişkiyi de dolaylı olarak gösterir.

6.4.3 Kişi başına ciro

İşletme performansının ölçülmesinde ve denetlenmesinde verimlilik göstergeleri de önemli bir rol oynar. Kişi Başına Ciro oranı bir verimlilik göstergesidir ve işgücü verimliliğini gösteren temel oranlardan biridir.

6.4.4 Pazar payı

Bir işletmenin satış eğrilerinin yükselmesi mutlak bir başarı göstergesi değildir. İyi giden piyasa koşulları nedeniyle satışlar artabilir. İşletmenin satış artışları rakiplerine göre pazar durumunu koruyup koruyamadığının ya da bu payı geliştirip geliştiremediğinin göstergesi değildir. Asıl önemli gösterge büyüyen bir pazarda işletmenin Pazar payının artması, azalması ya da aynı kalmasıdır.

6.4.5 Ekonomik kâr/ciro

Ekonomik Kâr kullanılan kaynakların getirisinin, maliyetinden fazla olmasıdır. Ekonomik kâr, bir işletmenin dönem sonunda elde ettiği net kâr ile yatırılan paranın, para bu işe yatırılmasaydı elde edilecek alternatif getirisi arasındaki fark olarak tanımlanır. Burada finansal performans olarak kullanılan (Ekonomik Kâr/Ciro) kriteri kârlılık değeri gibi Ekonomik Kârlılığı göstermektedir.

6.4.6 Kişi başına ekonomik kâr

İşletmede kârı elde etmek amacıyla kullanılan sermaye kadar önemli başka bir kaynak da işgücüdür. Bu nedenle çalışan başına sağlanan kâr da işletmenin kârlılığını gösteren bir ölçüttür. Bu çalışmada enflasyon ve alternatif getirilerin farklarının azaltılması için Kâr değeri yerine "Ekonomik Kâr" kullanılmıştır (Ceylan, 2001).

6.4.7 Ortalama devamsızlık

Bu oran bir firmada çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, o yıl içindeki toplam çalışma zamanına oranı olarak tanımlanmaktadır.

6.4.7 Personel devir oranı

Bu oran bir yıl içinde işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranı olarak tanımlanmıştır. Firmada beyaz ve mavi yakalı personel için ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi tüm çalışanlar için tek bir ölçü olarak da hesaplanabilir. Çalışmada işgücü devir oranı genel tek bir ölçü olarak ele alınmıştır (Ağdelen ve Erkut, 2003).

7. EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ MODELİ İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR VE DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Bu çalışmanın temel amacı; ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış, örgütsel yapı ve performans özellikleri üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bununla birlikte firma kurumsal özelliklerinin, ekonomik krizlerin firmanın örgütsel yapısına, örgütsel davranışına ve performansına etkisi üzerindeki rolünün incelenmesidir.

Bu bölümde çalışma amacına ulaşmak için oluşturulan Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli ve bu modele ait açıklamalar yer alacaktır.

7.1 Model ile ilgili açıklamalar

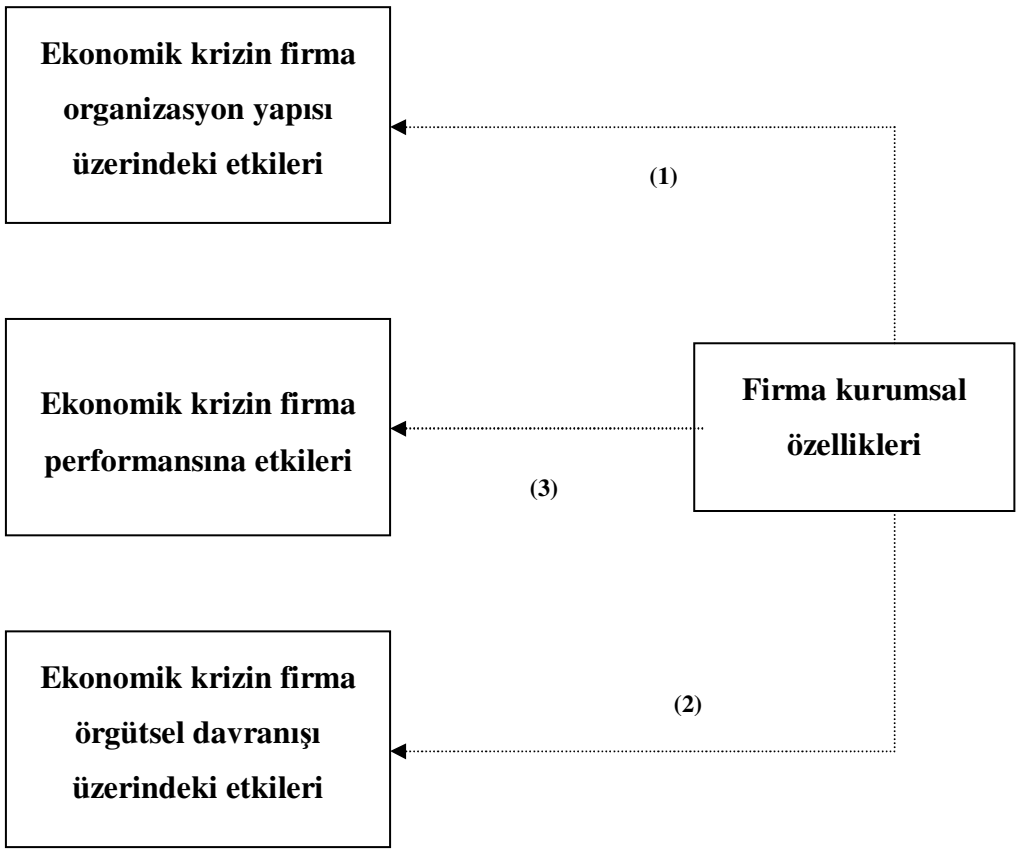
Ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması demektir.

Ekonomik krizlerin etkileri çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel seviyesinde ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, spekülatif hareketler vb. ekonomik krizlerin başlıca etkileridir.

Acaba ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri nelerdir? Örneğin; merkezilik, büyüklük, yönetsel yoğunluk gibi örgütsel yapı özellikleri; örgütsel iletişim, motivasyon, liderlik gibi örgütsel davranış özellikleri, personel devir oranı, satışlardan elde edilen karlılık gibi firma performans özellikleri ekonomik krizlerden nasıl etkilenmektedir? Firma kurumsal özelliklerine göre ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri değişmekte midir?

Yukarıda sorulan sorular bu çalışmada oluşturulan modelin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Çalışmada yukarıda açıklanan soruların cevapları araştırılacaktır.

.



Şekil 7.1: Ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkisi modeli

Şekilde verilen çalışma modelinde çalışmanın ana başlıkları verilmiştir ve şekildeki her bir numara yapılacak analizleri göstermektedir. Yapılacak araştırmanın açıklamaları aşağıda listelenmiştir:

1 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri ile ekonomik krizlerin firma örgütsel yapısına etkileri arasında bir ilişki var mıdır?

2 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri ile ekonomik krizlerin firma örgütsel davranışına etkileri arasında bir ilişki var mıdır?

3 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri ile ekonomik krizlerin firma performansına etkileri arasında bir ilişki var mıdır?

Bu ilişkilerin analiz edilmesi için gereken her bir model değişkeninin alt başlıkları aşağıda verilmektedir:

7.1.1 Firma kurumsal özellikleri

- Firmanın yaşı
- Firma sermaye durumu
- Firmanın faaliyet alanı
- Firmanın Pazar durumu
- Firmanın hedef kitlesi(son tüketici, endüstriyel tüketici)

7.1.2 Örgütsel yapı değişkenleri

- Merkezileşme endeksi
- Yönetsel yoğunluk
- Büyüklük
- Formalizasyon
- Kurmay yoğunluğu

7.1.3 Örgütsel davranış değişkenleri

- Örgütsel iletişim
- İş tatmini
- Örgütsel bağlılık
- Örgütsel değişim
- Motivasyon
- Liderlik
- Ekip çalışması

7.1.4 Firma performansı değişkenleri

- Yatırımın geri dönüş oranı
- Satışlardan elde edilen kâr (kârlılık)
- Kişi başına ciro
- Pazar payı

- Ekonomik kâr/ciro
- Kişi başına ekonomik kâr
- Ortalama devamsızlık
- Personel devir oranı

7.2 Değişkenlerin ölçüm yöntemleri

7.2.1 Firma kurumsal özellikleri

7.2.1.1 Firmanın yaşı

Firmanın faaliyet gösterdiği süre olarak tanımlanmıştır.

Firma yaşı, firma kuruluş yılı temel alınarak hesaplanmıştır.

7.2.1.2 Firmanın faaliyet alanı

Firmanın içinde bulunduğu sektör olarak tanımlanmıştır.

7.2.1.3 Firmanın Pazar durumu

Firmanın faaliyet gösterdiği Pazar durumu (Ulusal Pazar, Global Pazar).

Firmalardan Pazar paylarındaki ulusal ve global Pazar yüzdelerini ifade etmeleri istenmiştir.

7.2.1.4 Firmanın hedef kitlesi

Firmanın hedeflediği tüketici çeşidi olarak tanımlanmıştır.

Firmalardan hedef kitlelerindeki son tüketici ve endüstriyel tüketici payını yüzde cinsinden ifade etmeleri istenmiştir.

7.2.2 Örgütsel yapı değişkenleri

7.2.2.1 Merkezileşme endeksi

Merkezileşme hiyerarşinin üst seviyeleri ile sınırlandırılan organizasyonlarda karar vermede yöneticilerin yetkisinin ölçüsüdür.

Merkezileşme endeksi Çizelge 7.1' de sıralanan konularla ilgili kararların, örgütün hangi seviyelerinde alındığının belirlenmesiyle hesaplanmaktadır.

Çizelge 7.1: Merkezileşme endeksi puan cetveli

Tanım	Durum	Puan
Kararın alındığı yer	Yönetici ve hizmet sahiplerinin temsil edildiği seviyede	1
Temel politikalar	Üst seviye yönetici komiteleri	2
	Üst seviye ve sadece sahipler	3
Kararın alındığı yer	Bütün fonksiyonların temsil edildiği yönetim komiteleri	1
Satış politikaları	Satış yöneticisinin yardımıyla üst yönetici	2
	Üst yönetici-şirket sahibi	3
Kararın alındığı yer	Bütün fonksiyonların temsil edildiği yönetim komiteleri	1
Ürün karışımları	Üretim /Pazarlama yöneticisinin yardımı ile üst yönetici	2
	Üst yönetici / Şirket sahibi	3
Kararın alındığı yer	Bütün fonksiyonların temsil edildiği yönetim komiteleri	1
Üretimde standartlar	Üretim sorumlusu ile üst yönetici	2
	Sadece üst yönetici	3
Kararın alındığı yer	Bütün fonksiyonların temsil edildiği yönetim komiteleri	1
İş gücü politikaları	Personel müdürü ile üst yönetici	2
	Sadece üst yönetici	3
Kararın alındığı yer	Bütün fonksiyonların temsil edildiği yönetim kademeleri	1
Yönetici personel seçimi	Personel müdürü ile üst yönetici	2
	Sadece üst yönetici	3
Uzun dönem planlamadaki katılım derecesi	Yöneticilerin bütün seviyelerinde üst-orta-alt	1
	Orta seviyeli yöneticilerin temsil edildiği seviye	2
	Üst yönetici / Şirket sahibi	3
Bilgi paylaşımının derecesi	Şirket işlemlerinin genelinin paylaşılması	1
	Özel raporların sadece üst ve orta seviyeli yöneticilerle paylaşılması	2
	Bütün bilgilerin üst düzey yöneticisi hariç bütün merkezden saklanması	3

Merkezileşme indeksi bu değerlerin ortalamasıdır.

$$Mi = \sum_{i=1}^{8} ni \; / \; 8 \qquad \textbf{(7.1)}$$

ni: i. Karar grubunda alınan puan.

Bu çalışmada Merkezileşme endeksinin ölçülmesinde firmalara Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek D de soru numaraları verilen sorular sorulmuştur. Alınan yanıtlar doğrultusunda Merkezileşme endeksi (7.1) de verilen bağlantı ile kriz öncesi ve kriz sırasında olmak üzere hesaplanmıştır.

7.2.2.2 Yönetsel yoğunluk

Örgütte yer alan yönetici sayısının toplam çalışan sayısına oranı Yönetsel Yoğunluğu vermektedir.

$$YY = \frac{YS}{TCS} \qquad \textbf{(7.2)}$$

YY: Yönetsel yoğunluk

YS: Yönetici sayısı

TCS: Toplam çalışan sayısı (Ceylan, 1993).

Yönetsel yoğunluğun ölçülmesinde, firmalara Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek D' de soru numaraları verilen sorular sorulmuştur. Alınan yanıtlar doğrultusunda Yönetsel yoğunluk (7.2) de verilen bağlantı ile kriz öncesi ve kriz sırasında olmak üzere hesaplanmıştır.

7.2.2.3 Büyüklük

Büyüklük organizasyonun sorumluluklarının bir kapsamı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca büyüklük, bir organizasyonun operasyon çeşitliliğini de göstermektedir.

Blau ve Schoenherr firmaların büyüklüğünü, firmada çalışan tam zamanlı personel sayısı olarak ölçümlemiştir.

Büyüklük = Tam zamanlı personel sayısı

Bu çalışmada da büyüklük değeri kriz öncesi ve kriz sırasında için tam zamanlı personel sayılarının tespit edilmesi ile hesaplanmıştır.

7.2.2.4 Formalizasyon

Formalizasyon, örgüt yapısının ne derece yazılı olduğunu gösteren kriterdir Podsakoff, formalizasyonu örgütlerde liderlere yardımcı olabilecek bir güç olarak tanımlamaktadır. Formalizasyonu ölçmek amacıyla altı soruluk anket oluşturmuştur.

- İşim için gereken hedefler ve amaçlar yazılı olarak belirlenmiştir.
- İş sorumluluklarım yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.
- Bu işletmede performans değerlendirmesi yazılı standartlara bağlıdır.
- Yazılı programlar, planlar ve iş tanımları işime rehberlik eder.

- Görevlerim ve sorumluluklarım prosedür ve iş tanımları ile dökümante edilmiştir.
- Yazılı kurallar ve tüzükler işime gösterdiğim çabayı yönlendirmek için bulunmaz.

Bu çalışmada formalizasyon, Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek D' de soru numaraları verilen sorular kriz öncesi ve kriz sırasında için ayrı ayrı sorularak tespit edilmiştir (Price, 1997).

7.2.2.5 Kurmay yoğunluğu

İşletmedeki toplam uzman sayısının, toplam çalışan sayısına oranıdır. Uzman deyimi ile yönetsel faaliyetlerden sorumlu çalışan kastedilmektedir.

$$KY = \frac{US}{TÇS} \quad \textbf{(7.3)}$$

KY: Kurmay yoğunluğu

US: Uzman sayısı

TÇS: Toplam çalışan sayısı

Kurmay yoğunluğu, Ek A' da verilen anket formunda yer alan uzman sayısı ve toplam çalışan sayısı sorularının kriz öncesi ve kriz sırasında için firmaların verdiği yanıtlara göre (7.3)'de bağlantısı ile hesaplanmıştır.

7.2.3 Örgütsel davranış değişkenleri

7.2.3.1 Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim, örgüt üyeleri arasında bilginin iletilme derecesidir. Penley ve Hawkins, 1985 yılında, örgütsel iletişim konusunda yaptıkları çalışmada 16 sorudan oluşan Örgütsel iletişim ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Amirim kural değişikliklerini açıkça anlatır.
- Amirim gerçekleşecek değişiklikleri bilmemize izin verir.
- Amirim hangi işlerin yapılması gerektiğini bilmeme izin verir.
- Amirim işimdeki problemlerle nasıl başa çıkabileceğim hakkında tartışır.
- Amirim düşük performanslı alanlarımı bilmeme izin verir.

- Amirim işimi nasıl daha iyi yapabileceğimi bilmeme izin verir.
- Amirim işimin kalitesi hakkında bilgi sahibi olmama izin verir.
- Amirim kariyerimi geliştirmem için beni yüreklendirir.
- Amirim nasıl ek eğitim alabileceğim konusunda benimle tartışır.
- Amirim kariyer gelişimim konusunda tavsiyeler verir.
- Amirim kariyer haritamdaki işlerin gereklilikleri konusunda bilinçli olmamı sağlar.
- Amirim eğitim olanakları konusunda bilgilendirir.
- Bir problemim olduğunda dinlemek için isteklidir.
- Bir soru yönelttiğimde cevaplandırmak için elinden geleni yapar.
- Bir ricam olduğunda, yanıt alabileceğime inanırım.
- Amirim ailem hakkında sorular yöneltir.
- Amirim iş dışında aktiviteleri ve hobileri hakkında konuşur.
- Amirim iş dışındaki aktivitelerim hakkında sorular yöneltir.

Bu çalışmada da Örgütsel iletişim, Penley ve Hawkins' in Örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 8 soru kriz öncesi ve sırasında için sorularak, tespit edilmiştir.

7.2.3.2 İş tatmini

Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Brayfield ve Rothe, 1951 yılında, iş tatmini konusunda yaptıkları çalışmada 18 sorudan oluşan İş tatmini ölçeğini oluşturmuşlardır.

- İşim hobim gibidir.
- İşim genellikle beni sıkmayacak kadar eğlencelidir.
- Arkadaşlarım işlerini daha eğlenceli buluyor gibi gözüküyor.
- İşimi biraz tatsız diye nitelendirebilirim.
- Çalışırken boş vakitlerime göre daha çok eğleniyorum.

- İşimde genellikle sıkılıyorum.
- İşim ile yüksek tatmin duyuyorum.
- Genellikle işe gitmek için kendimi zorlamam gerekiyor.
- Şu anda işim hakkında tatmin duyuyorum.
- İşimin diğerlerinden daha fazla eğlenceli olabileceğini hissediyorum.
- İşimi gerçekten sevmiyorum.
- İşimde kendimi diğer insanlardan daha mutlu hissediyorum.
- Çoğu zaman işim hakkında çok istekliyim.
- Her zaman mesainin hiç bitmeyeceğini hissediyorum.
- İşimi ortalama bir çalışandan daha çok seviyorum.
- İşim çok sıkıcıdır.
- İşimden zevk alıyorum.
- Bu işi aldığım için hayal kırıklığına uğradım.

Bu çalışmada İş tatmini, Brayfield ve Rothe'in İş tatmini ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 6 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Price, 1997).

7.2.3.3 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Güven, 2006).

Meyer ve Allen, 1990 yılında, örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda, 18 maddelik Örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmekteyim.
- Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var.
- Bu kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymaktayım.
- Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla başka bir kuruma hissedemem.
- Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım.

- Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.
- Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum.
- Şayet bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda haddinden fazla her şey bozulurdu.
- Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.
- Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum.
- Bu kurumdan ayrılmış olsaydım, karşılaşacağım ciddi birkaç sonuçtan birisi de mevcut alternatiflerimin azlığı olurdu.
- Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanabileceğimi sanmıyorum.
- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden birisi, sadakatin önemine olan inancım gereği kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.
- Ayrılmak benim için avantajlıda olsa, şu an kurumumdan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.
- Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım.
- Bu kurum sadakatimi hak ediyor.
- Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmak yanlış olurdu.
- Bu kuruma çok şey borçluyum.

Bu çalışmada Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 8 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Kaya ve Selçuk, 2007).

7.2.3.4 Örgütsel değişim

Örgütsel değişim, örgütte kaliteyi arttırabilmek amacıyla teknolojik, yapısal, sosyal değişimlerdir (Özençel, 2007).

Dunham ve arkadaşları, 1989 yılında, örgütsel değişim ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda, 18 maddelik Örgütsel değişime açıklık ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Değişim şirketin yararına olacaktır.
- Değişiklikleri pek sevmem.
- Değişim eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim.
- Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm.
- Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.
- Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.
- Şirketimde değişiklik olmasını dört gözle beklerim.
- Değişime direnç gösteririm.
- Şirketteki birçok çalışan değişiklikten olumlu etkilenecektir.
- Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.
- Değişimi desteklerim.
- Diğer çalışanlar benim değişikliği destekleyeceğimi düşünür.
- Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.
- Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.
- Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.
- Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.
- Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.
- Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünürüm.

Bu çalışmada Örgütsel değişim, Dunham ve arkadaşlarının Örgütsel Değişime açıklık ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek

D' de soru numaraları verilen 7 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Bingül, 2006).

7.2.3.5 Motivasyon

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları sürecidir (Güney, 2002).

Gülten İncir, çalışan motivasyonu ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda, 35 maddelik Motivasyon değerlendirme ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.
- Genellikle astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.
- Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler.
- Kişiler bir işi tek başına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.
- Üstleri vermek isteseler bile, astları sorumluluk almaktan kaçınırlar.
- Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.
- Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin tatmin duygusu yaratır.
- Görevliler üstlere gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir.
- Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.
- Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.
- Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken olurlar.
- Yöneticiler astların sorumluluk alabilmeleri için onlara yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek yardımcı olmalıdır.
- Ödüllendirme kişilere yönelik yapılmalıdır.

- Bir kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.
- Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.
- Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.
- Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.
- Çalışanlar manevi özendiricilere parasal özendiriciler kadar önem verirler.
- Kurumlarda üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.
- Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.
- Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.
- Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.
- Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.
- Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.
- Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.
- Astlar üstleriyle her konuda konuşabilmelidir.
- Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.
- Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.
- Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.
- Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.
- İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.
- Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.
- Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez.

- İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum.
- Başka bir kurumda iş bulsam şu an işimi bırakırım.

Bu çalışmada Motivasyon, Gülten İncir' in Motivasyon Değerlendirme ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 7 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

7.2.3.6 Liderlik

Belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Yalçın, 2005).

Hemphill ve Coones, liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda, 28 maddelik Liderlik değerlendirme ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.
- Yeni fikirlerini üstümüz ile dener.
- Tek söz sahibi kendidir.
- Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.
- Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder.
- İşyerindeki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.
- Plan yapmaksızın çalışır.
- Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.
- İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına dikkat eder.
- İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.
- Yönetici olarak işyerindeki yerinin ve rolünün herkesçe anlaşılmaya çalışılmasını sağlar.
- Tüm çalışanların mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.
- Tüm çalışanların görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.

- Tüm çalışanların kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.
- Tüm çalışanların uyumlu bir işbirliği içinde çalışmaları için gereken her şeyi yapar.
- Tüm çalışanlara kişisel yardımda bulunur.
- Tüm çalışanların işyerinde görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.
- Kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.
- Tüm çalışanları dinlemeye zaman ayırır.
- İşyerini yönetirken tüm çalışanlara herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan işyerini yönetir.
- Tüm çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenir.
- Hareketlerin nedenlerini açıklamaz.
- İş ile ilgili konularda tüm çalışanlara danışmadan faaliyete geçer.
- Yeni fikirleri kolay kabullenir.
- Bütün çalışanlara arkadaş gibi davranır.
- Değişiklikler yapmaya isteklidir.
- Tüm çalışanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.
- Görüşmelerinde, tüm çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.
- Tüm çalışanlarca yapılan önerileri uygulamaya çalışır.
- Firma ile ilgili konularda işe başlamadan önce tüm çalışanların onayını alır.

Bu çalışmada Liderlik, Hemphill ve Coones' in Liderlik Değerlendirme ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 7 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Yalçın, 2005).

7.2.3.7 Ekip çalışması

Ekip çalışması ise farklı disiplinlerden üyelerin, üzerlerine düşen rolleri yerine getirmesi, fikir ve işbirliği yapmasına dayanmaktadır (Moroğlu, 2007).

Özsoy ve arkadaşları, ekip çalışması ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda, 11 maddelik Ekip çalışması değerlendirme ölçeğini oluşturmuşlardır.

- Belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir
- Etkili ekibin açık ve belirgin amaçları olmalıdır
- Ekipte bir lider olmalıdır
- Toplantılarda ekip üyeleri tartışmaya katılmak için cesaretlendirilmelidir
- Ekibin iyi karar verme yöntemi olmalıdır
- Güven ve işbirliğini geliştirici bir ortam olmalıdır
- Anlamaya ve destek olmaya yönelik iletişim sağlanmalıdır
- Yapıcı çatışma ve çözümleme yöntemleri kullanılmalıdır
- Ekip üyelerinin rol ve sorumlulukları açık ve belirgin olmalıdır
- Diğer ekiplere kendi geliştirdiği yöntemlerle yaklaşabilmeli ve sağlam ilişkiler kurabilmelidir
- Ekip hizmetini yürütmede kurum desteği olmalıdır

Bu çalışmada Ekip Çalışması, Özsoy ve arkadaşlarının Ekip Çalışması Değerlendirme ölçeğinde yer alan soru maddelerinden, Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen 5 soru kriz öncesi ve kriz sırasında için sorularak, tespit edilmiştir (Moroğlu, 2007).

7.2.4 Firma performansı değişkenleri

7.2.4.1 Yatırımın Geri Dönüş Oranı

Firmanın bir yıllık faaliyet sonucunda, üretim yapabilmek için yapmış olduğu toplam yatırımın (kalıcı yatırımlar + çalışma sermayesi) ne kadarını geri kazandığını gösteren değerdir.

$$ROI = \left[\frac{ST}{TY}\right] \times \left[\frac{G}{ST}\right] \quad \textbf{(7.4)}$$

ROI: Yatırımın Geri Dönüş Oranı

TY: Toplam Yatırım (Kalıcı Yatırımlar+Çalışma Sermayesi)

ST: Bir Yıl Boyunca Yapılan Satış Miktarı (Ciro)

G: Bir Yıl Boyunca Yapılan Satış Miktarından Elde Edilen Net Kâr

Bu çalışmada yatırımın geri dönüş oranı; Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen sorulara kriz öncesi ve kriz sırasında için firmaların verdiği yanıtlara göre (7.4)' de bağlantısı ile hesaplanmıştır.

7.2.4.2 Satışlardan Elde Edilen Kâr (Kârlılık)

Firmanın belirli bir kâr kazancını elde edebilmesi için gerekli olan iş hacmini, satışları gösteren orandır. Oran hesaplanırken brüt ya da net kâr olarak alınabileceği gibi amortismanı bir maliyet kalemi olarak kabul etmeyen görüşlere uygun olarak "kâr+amortisman" olarak da alınabilir.

$$KO = \left[\frac{VSK}{ST} \right] \qquad \textbf{(7.5)}$$

KO: Satışlardan elde edilen karlılık

VSK: Vergi sonrası kar

ST: Satışlar veya toplam varlıklar

Bu çalışmada vergi ve faiz öncesi kar(brüt kar) kullanılmıştır.

Satışlardan elde edilen karlılık; Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen sorulara kriz öncesi ve kriz sırasında için firmaların verdiği yanıtlara göre (7.5)' de bağlantısı ile hesaplanmıştır.

7.2.4.3 Kişi Başına Ciro

İşletme performansının ölçülmesinde ve denetlenmesinde verimlilik göstergeleri de önemli bir rol oynar.

Kişi başına ciro= Ciro / Toplam çalışan sayısı **(7.6)**

7.2.4.4 Pazar Payı

Pazar payı İşletmenin Pazar Hacminin, Mevcut Pazar Hacmine bölünmesiyle bulunur.

Bu çalışmada Pazar payları işletmelerden doğrudan alınmıştır.

7.2.4.5 Ekonomik Kâr /Ciro

Ekonomik Kâr kullanılan kaynakların getirisinin, maliyetinden fazla olmasıdır.

Ekonomik Kâr = Net Kâr – Sermaye Maliyeti **(7.7)**

Ekonomik Kâr = Net Kâr – (Öz Sermaye × Sermayenin Alternatif Getirisi)

Bu çalışmada Vergiler Sonrası Kâr değerleri yerine Vergi ve Faiz Öncesi Kâr, Sermayenin Alternatif Getirisi Olarak 2008 ve 2009 yıllarında T.C. Merkez Bankasının yıllık TL faiz oranları kullanılmıştır.

Bu çalışmada Ekonomik kar değeri; Ek A' da verilen anket formunda Ek D' de soru numaraları verilen sorulara kriz öncesi ve kriz sırasında için firmaların verdiği yanıtlara göre (7.7) bağlantısı ile hesaplanmıştır. Ekonomik Kâr değeri hesaplandıktan sonra, Ekonomik Kâr /Ciro performans göstergesi hesaplanmıştır.

7.2.4.6 Kişi başına Ekonomik Kâr

İşletmede kârı elde etmek amacıyla kullanılan sermaye kadar önemli başka bir kaynak da işgücüdür. Bu nedenle çalışan başına sağlanan kâr da işletmenin kârlılığını gösteren bir ölçüttür. Bu çalışmada enflasyon ve alternatif getirilerin farklarının azaltılması için Kâr değeri yerine "Ekonomik Kâr" kullanılmıştır.

Bu değer Ekonomik Kâr değeri, çalışan kişi sayısına bölünerek bulunmuştur (Ceylan, 2001).

7.2.4.7 Ortalama devamsızlık

Ortalama Devamsızlık, bir işletmede çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, toplam çalışma zamanına oranı olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada ortalama devamsızlık oranı, firmalardan doğrudan istenmiştir.

7.2.4.8 Personel devir oranı

Personel Devir Oranı, bir yıl içinde işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranıdır (Ağdelen ve Erkut, 2003).

Personel devir oranı = Kendi isteğiyle işten ayrılan personel sayısı / toplam personel sayısı **(7.8)**

Bu çalışmada personel devir oranı (7.8) bağlantısı ile hesaplanmıştır.

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde 7. bölümde ölçüm yöntemleri verilen model değişkenlerine ait bilgilerin firmalardan toplanması aşamasında hangi yöntemin izlendiği ve toplanan bilgileri incelemek için kullanılacak olan yöntemler ve bulgular açıklanacaktır.

8.1 Verileri toplama yöntemi

Modele ait verilerin toplanması için EK A' da yer alan anket formu kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde firma bilgilerinin alınmasına yönelik sorular bulunmaktadır. 2. bölümde Örgütsel Davranış özellikleri ile ilgili sorular, 3. bölümde Örgütsel Yapı özellikleri ile ilgili sorular, 4. bölümde de Firma Performans özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. 2. bölümdeki soruların niteliği çalışanların algılamalarına yönelik olmakla birlikte, 3. bölümdeki sorular algının ve sayısal değerlerin ölçülmesine yöneliktir. 1. ve 4. bölümdeki sorular ise sadece sayısal değerlerin ölçülmesi amacı ile oluşturulmuştur. Algı sorularının ölçülmesinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

1: "Kesinlikle katılmıyorum."

2: "Katılmıyorum."

3: "Kararsızım."

4. "Katılıyorum."

5: "Kesinlikle katılıyorum."

8.2 Çalışma alanı ve örnek hacmi

Çalışmanın kapsamını Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, ankete katılmayı kabul etmiş 16 firma oluşturmaktadır. Anket formu her firmadan bir kişi tarafından doldurulduğundan örnek hacmi 16 adet ankettir. Çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olması için daha çok firma ile çalışılmak istenmiş, ancak krizin etkilerini ölçen bir anket olması dolayısıyla firmaların bazı çekinceleri

olmuştur. Çalışma bu şekli ile gelecekte yapılacak olan daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil edecek pilot çalışma düzeyindedir.

8.3 Araştırma yöntemi

Anketteki her bir soru için temel belirtici istatistikler olan frekans, ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmalar hesaplanmıştır.

Cevapların frekansları Ek C' de ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmaları Ek B' de verilmiştir.

Anket formunda algılamayla ölçülen değişkenleri ölçerken yöneltilen sorulara verilen cevaplardan, her bir değişken ve her bir firma için bir değer tespit edilmelidir. Bu çalışmada algılama ile ölçülen örgütsel davranış değişkenleri ve örgütsel yapı unsuru formalizasyon için firmalar bazında her değişken için sorulara verilen cevapların ortalaması alınmıştır.

Verilerin düzenlenmesinin ardından, her değişken için firmaların kriz öncesi ve kriz sırasında verdikleri yanıtlardaki değişimler gözönünde bulundurularak, değişkenler bazında durum değişiklikleri frekans tablolarında gösterilmiştir.

Ayrıca krizin değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, her bir değişkenin kriz öncesi ve kriz sırasında, firmalar bazında görülen değerlerinin ortalaması alınarak, kriz öncesi ve kriz sırasında değişkenler için firmalar ortalaması saptanmıştır. Her bir değişkenin kriz öncesi ve kriz sırasında gösterdiği değerler arasındaki farkın alınması ile ekonomik krizlerin, firmaların örgütsel davranış özellikleri, örgütsel yapı özellikleri ve performans özelliklerine etkileri belirlenmiştir.

8.4 Araştırmaya katılan şirketlerin genel özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin genel özelliklerini gösteren Çizelge 8.1' e göre;

- İşletmelerin % 50' sinin 15 yıldan az süredir, %35,5' inin 16 ile 30 yıldır, % 12,5' inin de 31 ile 45 yıldır faaliyet göstermektedir.
- İşletmelerin %75' i metal eşya ve makine imalat sektöründe, %12,5' i kağıt ve basım sanayiinde, %12,5' i de mobilya imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

- Sermaye yapıları incelendiğinde, işletmelerin tamamının özkaynak ile çalıştıkları görülmektedir.
- İşletmelerin Pazar durumlarındaki ulusal ve global Pazar payları incelendiğinde, %87,5' inin ulusal Pazar payının 51 ile 100 arasında olduğu, % 12,5' inin 0 ile 50 arasında olduğu görülmektedir.
- İşletmelerin hedef kitlelerindeki son tüketici ve endüstriyel tüketici payları incelendiğinde, % 75' inin son tüketici payının 0 ile 50 arasında değiştiği, % 25 ' inin de 51 ile 100 arasında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine bütün olarak bakıldığında, işletmelerin çoğunluğunun 30 yıldan az süredir, metal eşya ve makine imalat sektöründe, ulusal pazarda faaliyet gösteren, endüstriyel tüketiciyi hedefleyen özkaynak ile çalışan işletmeler olduğu görülmektedir.

Çizelge 8.1: Araştırmaya katılan şirketlerin genel özellikleri

Firma özellikleri		N	%
Faaliyet süresi	0–15 yıl	8	50,0
	16–30 yıl	6	37,5
	31–45 yıl	2	12,5
Faaliyet alanı	Metal eşya ve makine sanayi	12	75
	Kâğıt ve basım sanayi	2	12,5
	Mobilya sanayi	2	12,5
Sermaye durumu	Özkaynak 0–50	0	0
	Özkaynak 51–100	16	100
Pazar durumu	Ulusal Pazar 0–50	2	12,5
	Ulusal Pazar 51–100	14	87,5
Hedef kitlesi	Son tüketici 0–50	12	75
	Son tüketici 51–100	4	25

8.5 Araştırmanın genel bulguları

8.5.1 Örgütsel davranış özellikleri ile ilgili bulgular

- Örgütsel iletişim: Araştırmaya katılan işletmelerin %93,75'i kriz sırasında örgütsel iletişimin kötüye gittiğini, %6,25' i de örgütsel iletişimde bir değişiklik olmadığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında örgütsel iletişime verdikleri değerler karşılaştırıldığında, örgütsel iletişimin kriz sırasında, kriz öncesine göre % 20,74 azaldığı görülmektedir.

- İş tatmini: Araştırmaya katılan işletmelerin %56,25'i kriz sırasında iş tatmininin kötüye gittiğini, %25' i krizin iş tatminini arttırdığını, %18,75' i de krizin iş tatminini etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında iş tatminine verdikleri değerler karşılaştırıldığında, iş tatminin kriz sırasında, kriz öncesine göre %2,48 azaldığı görülmektedir.
- Örgütsel bağlılık: Araştırmaya katılan işletmelerin %56,25'i krizin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini, %31,25' i krizin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, %12,25' i de krizin örgütsel bağlılığı etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında örgütsel bağlılığa verdikleri değerler karşılaştırıldığında, örgütsel bağlılığın kriz sırasında, kriz öncesine göre %3,08 arttığı görülmektedir.

Çizelge 8.2: Ekonomik krizlerin örgütsel davranış özelliklerine etkileri

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	Durum	N	%
Örgütsel iletişim	Azaldı.	15	93,75
	Arttı.	0	0
	Değişmedi.	1	6,25
İş tatmini	Azaldı.	9	56,25
	Arttı.	4	25
	Değişmedi.	3	18,75
Örgütsel bağlılık	Azaldı.	5	31,25
	Arttı.	9	56,25
	Değişmedi.	2	12,5
Örgütsel değişim	Azaldı.	4	25
	Arttı.	11	68,75
	Değişmedi.	1	6,25
Motivasyon	Azaldı.	4	25
	Arttı.	8	50
	Değişmedi.	4	25
Liderlik	Azaldı.	3	18,75
	Arttı.	12	75
	Değişmedi.	1	6,25
Ekip çalışması	Azaldı.	0	0
	Arttı.	16	100
	Değişmedi.	0	0

- Örgütsel değişim: Araştırmaya katılan işletmelerin %68,75'i krizin örgütsel değişimi olumlu etkilediğini, %25' i krizin örgütsel değişimi olumsuz etkilediği, %6,25' i de krizin örgütsel değişimi etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında örgütsel değişime verdikleri değerler

karşılaştırıldığında, örgütsel değişimin kriz sırasında, kriz öncesine göre %13,68 arttığı görülmektedir.

- Motivasyon: Araştırmaya katılan işletmelerin %50'si krizin motivasyonu olumlu etkilediğini, %25' i krizin motivasyonu olumsuz etkilediği, %25'i de krizin motivasyonu etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında motivasyon için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, motivasyonun kriz sırasında, kriz öncesine göre %4,5 arttığı görülmektedir.
- Liderlik: Araştırmaya katılan işletmelerin %75'i krizin liderliği olumlu etkilediğini, %18,75'i krizin liderliği olumsuz etkilediği, %6,25'i de krizin liderliği etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında liderlik için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, motivasyonun kriz sırasında, kriz öncesine göre %6,09 arttığı görülmektedir.
- Ekip çalışması: Araştırmaya katılan işletmelerin %100' ü krizin ekip çalışmasını olumlu etkilediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında ekip çalışması için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, ekip çalışmasının kriz sırasında, kriz öncesine göre %13,21 arttığı görülmektedir.

Çizelge 8.3: Örgütsel davranış özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	Kriz öncesi	Kriz sırasında	Değişim
Örgütsel iletişim (-)	3,727	2,953	-0,773 (%20,74)
İş tatmini (-)	2,948	2,875	-0,073 (%2,48)
Örgütsel bağlılık (+)	3,547	3,656	+0,109 (%3,08)
Örgütsel değişim (+)	2,938	3,339	+0,402 (%13,68)
Motivasyon (+)	3,375	3,527	+0,152 (%4,5)
Liderlik (+)	3,214	3,411	0,196 (%6,09)
Ekip çalışması (+)	3,975	4,500	+0,525 (%13,21)

8.5.2 Örgütsel yapı ile ilgili bulgular

- Merkezileşme endeksi: Araştırmaya katılan işletmelerin %100' ü krizin merkezileşmeyi arttırdığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında ekip çalışması için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, merkezileşme endeksinin kriz sırasında, kriz öncesine göre %13,21 arttığı görülmektedir.
- Formalizasyon: Araştırmaya katılan işletmelerin %87,5'i krizin formalizasyonu azalttığını, %6,25'i krizin formalizasyonu olumsuz etkilediği, %6,25'i de krizin formalizasyonu etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında formalizasyon için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, formalizasyonun kriz sırasında, kriz öncesine göre %14,52 azaldığı görülmektedir.

Çizelge 8.4: Ekonomik krizlerin örgütsel yapı özelliklerine etkileri

ÖRGÜTSEL YAPI	Durum	N	%
Merkezileşme endeksi	Azaldı.	0	0
	Arttı.	16	100
	Değişmedi.	0	0
Formalizasyon	Azaldı.	14	87,5
	Arttı.	1	6,25
	Değişmedi.	1	6,25
Büyüklük	Azaldı.	9	56,25
	Arttı.	1	6,25
	Değişmedi.	6	37,5
Yönetsel yoğunluk	Azaldı.	5	31,25
	Arttı.	5	31,25
	Değişmedi.	6	37,5
Kurmay yoğunluk	Azaldı.	3	18,75
	Arttı.	7	43,75
	Değişmedi.	6	37,5

- Büyüklük: Araştırmaya katılan işletmelerin %56,25'i krizin büyüklük değerini olumsuz etkilediğini, %6,25'i krizin büyüklük değerini olumlu etkilediği, %37,5'i de krizin büyüklük değerini etkilemediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında büyüklük için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, büyüklük değerinin kriz sırasında, kriz öncesine göre %1,04 azaldığı görülmektedir.

- Yönetsel yoğunluk: Araştırmaya katılan işletmelerin %37,5' i krizin yönetsel yoğunluğu değiştirmediğini, %31,25' i krizin yönetsel yoğunluğu yükselttiği, %31,25' i krizin yönetsel yoğunluğu azalttığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında yönetsel yoğunluk için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, yönetsel yoğunluğun kriz sırasında, kriz öncesine göre %32,56 azaldığı görülmektedir.

Çizelge 8.5: Örgütsel yapı özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim

ÖRGÜTSEL YAPI	Kriz öncesi	Kriz sırasında	Değişim
Merkezileşme endeksi	2,195	2, 664	+0,469 (%21,36)
Formalizasyon	3,100	2,650	-0,450 (%14,52)
Büyüklük	36,125	32,375	-3,750 (%1,04)
Yönetsel yoğunluk	0,203	0,136	-0,066 (%32,56)
Kurmay yoğunluğu	0,169	0,103	-0,066 (%38,99)

- Kurmay yoğunluk: Araştırmaya katılan işletmelerin %43,75' i krizin kurmay yoğunluğu arttırdığını, %18,75' i krizin kurmay yoğunluğu azalttığını, %37,5' i krizin kurmay yoğunluğu değiştirmediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında kurmay yoğunluk için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, kurmay yoğunluğun kriz sırasında, kriz öncesine göre %38,99 azaldığı görülmektedir.

8.5.3 Firma performansı ile ilgili bulgular

- Personel devir oranı: Araştırmaya katılan işletmelerin %25' i krizin personel devir oranını arttırdığını, %12,5' i krizin personel devir oranını azalttığını, %62,5' i krizin personel devir oranını değiştirmediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında personel devir oranı için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, personel devir oranının kriz sırasında, kriz öncesine göre %4,08 arttığı görülmektedir.
- Ortalama devamsızlık oranı: Araştırmaya katılan işletmelerin %50' si krizin ortalama devamsızlık oranını azaltığını, %12,5' i krizin ortalama devamsızlık oranını arttırdığını, %37,5' i krizin ortalama devamsızlık oranını değiştirmediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında

ortalama devamsızlık oranı için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, ortalama devamsızlık oranının kriz sırasında, kriz öncesine göre %33,02 azaldığı görülmektedir.

- Pazar payı: Araştırmaya katılan işletmelerin %87,5'i krizin Pazar payını azaltığını, %6,25' i krizin Pazar payını arttırdığını, %6,25' i krizin Pazar payını değiştirmediğini belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında Pazar payı için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, Pazar payının kriz sırasında, kriz öncesine göre %38,125 azaldığı görülmektedir.
- Kişi başı ciro: Araştırmaya katılan işletmelerin %87,5'i krizin kişi başı ciroyu azaltığını, %12,5' i de krizin kişi başı ciro değerini arttırdığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında kişi başı ciro için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, kişi başı ciro değerinin kriz sırasında, kriz öncesine göre %13,48 azaldığı görülmektedir.

Çizelge 8.6: Ekonomik krizlerin firma performans özellikleri etkileri

Firma performansı	Durum	N	%
Personel devir oranı	Azaldı.	2	12,5
	Arttı.	4	25
	Değişmedi.	10	62,5
Ortalama devamsızlık oranı	Azaldı.	8	50
	Arttı.	2	12,5
	Değişmedi.	6	37,5
Pazar payı	Azaldı.	14	87,5
	Arttı.	1	6,25
	Değişmedi.	1	6,25
Kişi başı ciro	Azaldı.	14	87,5
	Arttı.	2	12,5
	Değişmedi.	0	0
Satışlardan elde edilen karlılık	Azaldı.	7	43,75
	Arttı.	9	56,25
	Değişmedi.	0	0
Yatırımın geri dönüş oranı	Azaldı.	4	25
	Arttı.	12	75
	Değişmedi.	0	0
Ekonomik kar/ciro	Azaldı.	6	37,5
	Arttı.	10	62,5
	Değişmedi.	0	0
Kişi başı ekonomik kar	Azaldı.	7	43,75
	Arttı.	9	56,25
	Değişmedi.	0	0

- Satışlardan elde edilen karlılık: Araştırmaya katılan işletmelerin %56,25' i krizin satılardan elde edilen karlılığı arttırdığını, %43,75'i krizin satışlardan elde edilen karlılığı azaltığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında satışlardan elde edilen karlılık için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, satışlardan elde edilen karlılığın kriz sırasında, kriz öncesine göre %4,76 arttığı görülmektedir.

Çizelge 8.7: Performans özelliklerinde krizin etkisiyle görülen değişim

FİRMA PERFORMANSI	Kriz öncesi	Kriz sırasında	Değişim
Personel devir oranı	0,063	0,066	+0,003 (%4,8)
Ortalama devamsızlık oranı	0,039	0,026	-0,013 (%33,02)
Pazar payı	57,188	35,313	-21,875 (%38,125)
Kişi başı ciro	96743,867	83695,829	-13048,038 (%13,48)
Satışlardan elde edilen karlılık	0,105	0,110	0,005 (%4,76)
Yatırımın geri dönüş oranı	2,219	3,264	1,046 (%47,15)
Ekonomik kar/ciro	0,039	0,058	0,02 (%51,69)
Kişi başı ekonomik kar	5461,388	2983,235	-2478,153 (%45,38)

- Yatırımın geri dönüş oranı: Araştırmaya katılan işletmelerin %75' i krizin yatırımın geri dönüş oranını arttırdığını, %25'i krizin yatırımın geri dönüş oranını azaltığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında yatırımın geri dönüş oranı için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, yatırımın geri dönüş oranını kriz sırasında, kriz öncesine göre %47,15 arttığı görülmektedir.

- Ekonomik kar/ciro: Araştırmaya katılan işletmelerin %62,5' i krizin ekonomik kar/ciro değerini arttırdığını, %37,5'i krizin ekonomik kar/ciro değerini azaltığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında ekonomik kar/ciro değeri için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, ekonomik kar/ciro değerini kriz sırasında, kriz öncesine göre %51,69 arttığı görülmektedir.

- Kişi başı ekonomik kar: Araştırmaya katılan işletmelerin %56,25' i krizin kişi başı ekonomik kar değerini arttırdığını, %43,75'i krizin kişi başı ekonomik kar azaltığını belirtmiştir. İşletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında kişi başı ekonomik kar değeri için verdikleri değerler karşılaştırıldığında, kişi başı ekonomik kar kriz sırasında, kriz öncesine göre %45,75 azaldığı görülmektedir.

9. SONUÇLAR

Ülkemizde sık görülmeye başlanan kriz dönemleri, işletmeleri doğrudan etkide bulunamadıkları olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında, krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olmasıdır.

Kriz dönemleri, iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilmektedir. Krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımayı başarmak gerekmektedir.

Kriz yönetimi, ilk olarak olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek, buna dönük önleme ve korunma tedbirlerinin alınması, ikinci olarak da oluşmuş bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanması sürecidir. İşletmeler, krizle karşılaşmadan önlemlerini alabilmeleri için geliştirilen erken uyarı sistemlerini ve krizle karşılaşıldıktan sonra devreye girecek olan kriz planını henüz bir kriz tehlikesi olmadan oluşturmalıdırlar.

Krizlerin olumsuz etkilerini en aza indirmek kriz yönetimi çalışmaları ile mümkün olsa da, krizler işletmeleri olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemeyi sürdürmektedir. Krizlerin etkilerini detaylı incelemek amacı ile Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli oluşturulmuştur.

Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli, ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri konusuna odaklanmıştır. Çalışmanın temel amacı, ekonomik krizlerin işletmelerin örgütsel davranış, örgütsel yapı ve performans özellikleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır.

Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkisi Modeli oluşturulurken modelde geçen tüm değişkenlere ait kavramlar, literatür araştırmasından elde edilen bulgular çerçevesinde, modelde kullanılan şekliyle tanımlanmıştır. Bu tanımlamalarla birlikte

değişkenlerin ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Çalışmada işletmelerin kriz öncesi ve kriz sırasında için modelde kullanılan değişkenlere verdikleri yanıtlardaki durum değişiklikleri frekans tablolarında incelenmiştir.

Çalışmada veri toplama aşamasında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamını Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, ankete katılmayı kabul etmiş 16 firma oluşturmaktadır. Anket formu her firmadan bir kişi tarafından doldurulmuş ve örnek hacmi 16 adet anketten oluşmuştur. Çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olması için daha çok firma ile çalışılmak istenmiş, ancak çalışmanın yürütüldüğü dönemde halen yaşanmakta olan krizin etkilerini ölçen bir anket olması, firmaların bazı çekincelerinin olmasına neden olmuştur. Çalışma bu şekli ile gelecekte yapılacak olan daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil edecek pilot çalışma düzeyindedir.

9.1 Ekonomik krizlerin örgütsel davranışa etkileri ile ilgili sonuçlar

1. Ekonomik krizlerin örgütsel iletişime etkileri

Literatürde örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksiklikler nedeni ile kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim sürecinin bozulduğundan bahsedilmektedir (Özdevecioğlu, 2002).

Bu çalışmanın bulgularına göre de, örgütsel iletişim kalitesi kriz sırasında kriz öncesine göre %20,74 oranında azalmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan firmaların %93,75' i krizin örgütsel iletişimi olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Bu bulgulara bakarak, işletme içinde yaşanan belirsizlikler, kişiler arası çatışma eğiliminin artması ve üst kademe yönetimdeki stres gibi sebeplerden dolayı ekonomik krizlerin işletmelerde örgütsel iletişimi olumsuz etkilediği söylenebilir.

2. Ekonomik krizlerin iş tatminine etkileri

Araştırmanın bulgularına göre, işletmelerin %56,25'i kriz sırasında iş tatmininin kötüye gittiğini belirtmiştir. Ayrıca iş tatmini düzeyi kriz sırasında kriz öncesine göre %2,48 azalmıştır.

İş tatmini yazınında, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların kararlara katılım derecesi iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörler olduğundan bahsedilmektedir (Akıncı, 2002). Kriz dönemlerinde de çalışanların kararlara katılım derecesinin azalması,

işletmenin sosyal görünümünün kötüye gitmesi gibi sebeplerden ötürü iş tatmini düzeyi olumsuz etkilenmektedir.

3. Ekonomik krizlerin örgütsel bağlılığa etkileri

Örgütsel bağlılığın bir unsuru olan devamlılık bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile organizasyonel üyeliği devam ettirme durumudur. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle, istese de ayrılamamaktadır Ekonomik kriz dönemlerinde de çalışanlar, uzun süreli iş güvenliği, alternatiflerin azalması gibi sebeplerden dolayı çalıştıkları kurumlara bağlılıkları artabilir (Kaya ve Selçuk, 2002). Araştırmanın bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Örgütsel bağlılık, kriz öncesine göre kriz sırasında %3,08 oranında artmıştır.

4. Ekonomik krizlerin örgütsel değişime etkileri

Örgütler dış çevrelerinde olan bazı olaylara değişimle cevap vermek zorundadır. Bir organizasyon ayakta kalmak istiyorsa çevresinde meydana gelen değişimlere cevap vermelidir (Özençel, 2007). Ekonomik krizler işletmelere tehditlerin yanında değişim fırsatları da sunmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2005).

Araştırmanın bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %68,75'i krizin örgütsel değişimi olumlu etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel değişim, kriz sırasında kriz öncesine göre %13,68 oranında artmıştır.

5. Ekonomik krizlerin motivasyona etkileri

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısı krizin motivasyonu olumlu etkilediğini belirtmiştir. Kriz öncesi ve kriz sırasında motivasyon için verilen değerler karşılaştırıldığında, motivasyonun kriz sırasında, kriz öncesine göre %4,5 arttığı görülmektedir.

Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak nitelendirilmektedir. Ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008). Bu nedenle ekonomik krizlerin motivasyona etkileri konusunda kesin bir yargıya varmak doğru değildir.

6. Ekonomik krizlerin liderliğe etkileri

Kriz yönetimi yazınına bakıldığında, kriz durumlarına kurumların yöneticilerden çok liderlere ihtiyaçları olduğundan bahsedilmektedir. Ayrıca yöneticilerin var olanı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlerin yaratıcılık, uyum sağlama ve çeviklik üzerine yoğunlaştıkları belirtilmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005). Araştırmanın bulguları bu görüşü desteklemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %75' i krizin liderlik kavramını olumlu etkilediğini vurgulamışlardır. Liderliğin önemi krizle birlikte %6,09 artmıştır.

7. Ekonomik krizlerin ekip çalışmasına etkileri

Kriz ortamında örgüt üyeleri korunmak için birbirine yakınlaştığından, krizler örgüt üyelerini birbirine çekebilmekte ve aralarında yakın dostluklar kurulabilmektedir. Örgüt üyelerinin örgütteki farklı gruplar arasında yer alıp, birbirlerine kızmaları gücenmeleri veya darılmaları ile örgütsel faaliyetlerden endişe, korku veya huzursuzluk duymaları kriz ortamında gündeme gelmeyebilir (Şahin, 2005).

Araştırma bulgularına bakıldığında, araştırmaya katılan firmaların da bu görüşe katıldıkları sonuca varılmaktadır. İşletmelerin tamamı krizin işletmedeki ekip çalışması anlayışını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Ekip çalışması kavramı krizle birlikte %13,21 oranında önem kazanmıştır.

9.2 Ekonomik krizlerin örgütsel yapıya etkilerine ile ilgili sonuçlar

1. Ekonomik krizlerin merkezileşme endeksine etkileri

Krizin etkilerini inceleyen bir çalışmada, kriz dönemlerinde hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haber alma ihtiyacının, mevcut örgüt yapısını yetersiz kıldığından bahsedilmektedir. Kriz dönemlerinde daha hızlı hareket etmek için işletmeler genellikle merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2003).

Adem Öğüt' ün KOBİ'lerde kriz yönetimi yaklaşımlarını incelediği çalışmasında, araştırmaya katılan işletmelerin %69' unda merkezileşme eğilimi artmıştır. Yine Mahmut Özdevecioğlu' nun krizin etkilerini araştırdığı bir çalışmasında, merkezi yapıya geçen işletmelerin oranı %52 olmuştur.

Bu çalışma daha önce yapılan çalışmaları desteklemektedir. Zira araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri yanıtlara göre, işletmelerin tümünde merkezileşme endeksi artmıştır. Bu artış ortalama olarak % 13,21 oranında olmuştur.

2. Ekonomik krizlerin formalizasyona etkileri

Formalizasyon, organizasyon içinde yazılı belgelemenin miktarı ile ilgilidir. Kriz dönemlerinde hız gözardı edilmemesi gereken unsur olduğundan dolayı, kriz dönemlerinde formalizasyonun azalması muhtemeldir. Araştırmanın sonuçları da bunu desteklemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %87,5' i krizin formalizasyonu azalttığını belirtmişlerdir. Bu azalma ortalama olarak, %14,52 olmuştur.

3. Ekonomik krizlerin büyüklük değerine etkileri

Bu çalışmada büyüklük değeri, işletmede çalışan tam zamanlı personel sayısı baz alınarak hesaplanmıştır. Ekonomik kriz dönemlerinde, krizle karşılasan bir çok örgütte rastlanan tipik bir davranış da çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır (Şahin, 2005). Bu nedenle bu çalışmada büyüklük değerinin azalması beklenmektedir. Araştırma bulgularına göre de işletmelerin %56,25' i büyüklük değerinin küçüldüğünü belirtmişlerdir. Bu küçülme %1,04 oranında yaşanmıştır.

4. Ekonomik krizlerin yönetsel yoğunluk değerine etkileri

Bu çalışma, araştırmaya katılan işletmelerde yönetsel yoğunluk değerinin krizle birlikte % 32,56 oranında azaldığını tespit etmiştir. Bu azalma, ekonomik kriz ile birlikte zorunlu işten çıkarma ve kendi isteği ile işten çıkmaların etkisi ile yönetici sayısının, çalışan sayısına oranındaki azalmadan kaynaklanmaktadır.

5. Ekonomik krizlerin kurmay yoğunluk değerine etkileri

Bu çalışma, araştırmaya katılan işletmelerde kurmay yoğunluk değerinin krizle birlikte % 38,99 oranında azaldığını tespit etmiştir. Bu azalma, ekonomik kriz ile birlikte zorunlu işten çıkarma ve kendi isteği ile işten çıkmaların etkisi ile yönetsel faaliyetlerden sorumlu uzman sayısının, çalışan sayısına oranındaki azalmadan kaynaklanmaktadır.

9.3 Ekonomik krizlerin firma performans özelliklerine etkileri ile ilgili sonuçlar

1. Ekonomik krizlerin personel devir oranına etkileri

Adem Öğüt' ün KOBİ' lerde kriz yönetimi yaklaşımlarını incelediği çalışmanın sonuçlarından biri de krizin etkisi ile personel devir oranının artmasıdır. Bu çalışmada da görülmektedir ki, araştırmaya katılan işletmelerin kriz öncesinde ve kriz sırasında verdikleri yanıtlar arasındaki farkın ortalaması alındığı taktirde

personel devir oranı %4,08 artmıştır. Ancak işletmelerin %62,5 krizin personel devir oranını değiştirmediğini belirtmiştir.

2. Ekonomik krizlerin ortalama devir oranına etkileri

Araştırmaya katılan işletmelerde ortalama devamsızlık oranı ortalama olarak %33,02 oranında azalmıştır. Bu sonucun, çalışanların yeni bir iş bulmanın zorlaştığı kriz ortamında, işlerini kaybetme korkusu ile kriz öncesine oranlar devamsızlıklarını azaltmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

3. Ekonomik krizlerin Pazar payına etkileri

Araştırmaya katılan işletmelerin %87,5' i kriz ile birlikte Pazar paylarının azaldığını belirtmişlerdir. Bu azalma ortalama olarak % 38,125 bulunmuştur. Bu orana bakıldığında ekonomik krizlerin işletmelerin Pazar paylarını ciddi bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Ancak araştırma kapsamına giren işletmelerin küçük ve orta büyüklükte olması sebebiyle sistemli bir kriz yönetim çalışması izlemediği gözönünde bulundurulmalıdır.

4. Ekonomik krizlerin kişi başı ciro değerine etkileri

Araştırmaya kapsamındaki işletmeler %87,5 oranı ile krizin kişi başı ciro değerlerinde azalma meydana getirdiğini ve ortalama azalmanın %13,48 olduğunu belirtmiştir. Bu değerin azalmasındaki en büyük etken krizin etkisi ile azalan talep doğrultusunda satışlarda ve dolayısıyla ciroda görülen azalmadır.

5. Ekonomik krizlerin satışlardan elde edilen karlılık değerine etkileri

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, işletmelerin %56,25' inin kriz sırasında, kriz öncesine göre satışlardan elde edilen karlılığın arttığı ve bu artışın ortalama olarak %4,76 oranında olduğı görülmektedir. Firmalardan alınan yanıtlara bakıldığında, bu oranın artmasındaki en büyük etkenin, karın artmasından ziyade satışların azalmasından kaynaklandığı görülmektedir.

6. Ekonomik krizlerin yatırımın geri dönüş oranına etkileri

Araştırma bulgularına göre, kriz ile birlikte yatırımın geri dönüş oranı ortalama %47,15 oranında artmış ve artış işletmelerin %75' inde görüşmüştür. Bu sonuç krizin etkisi ile kriz öncesinde yapılan benzer bir yatırımın getirisinin daha çok olduğunu değil, krizin etkisi ile yatırımların kısıldığını göstermektedir.

7. Ekonomik krizlerin ekonomik kar/ciro değerine etkileri

Krizin etkisi ile araştırmaya katılan işletmelerde ekonomik kar/ciro değeri %51,69 oranında artmıştır. İşletmelerin %62,5' i kriz ile birlikte ekonomik kar/ciro değerlerinin arttığı tespit edilmiştir. Kişi başı ekonomik kar değerinin kriz sırasında azaldığı gözönünde bulundurulduu taktirde, bu oranın artmasının sebebinin ekonomik karın artmasından ziyade, ciro değerlerinin azalmasından kaynaklandığı görülmektedir.

8. Ekonomik krizlerin kişi başı ekonomik kar değerine etkileri

Kriz sırasında araştırma kapsamındaki işletmelerde kişi başı ekonomik kar değeri %45,75 azalmıştır. Bu sonucun en önemli sebebi çalışanların işletmeye katkılarının azlığından ziyade, krizin etkisi ile kişi başı ekonomik kar değerinin hesaplanmasında da kullanılan işletme karlarının azalmasıdır.

9.4 Sonuçlarla ilgili genel değerlendirme

Araştırma sonuçlarına bakıldığında;

- Ekonomik krizler örgütsel davranış özellikleri üzerinde hem tehdit hem de fırsat oluşturmaktadır. Ekonomik krizlerin olumsuz etkilerinin en çok hissedildiği örgütsel davranış özelliği örgütsel iletişim olmuştur. Örgütsel iletişimin ardından iş tatmini gelmektedir. Ekonomik krizlerin olumlu etkilerinin en çok hissedildiği örgütsel davranış özellikleri de örgütsel değişim ve ekip çalışmasıdır. Bu özellikleri liderlik, motivasyon ve örgütsel bağlılık izlemektedir.
- Ekonomik krizler örgütsel yapı özellikleri için bir tehdit unsurudur. Ekonomik krizlerin olumsuz etkilediği örgütsel yapı özelliklerinin başında kurmay yoğunluk ve yönetsel yoğunluk gelmektedir. Bu özellikleri merkezileşme endeksi, formalizasyon ve büyüklük değerleri izlemektedir.
- Ekonomik krizler firma performans özellikleri üzerinde de hem tehdit, hem de fırsat yaratmaktadır. Ekonomik krizlerin olumsuz etkilediği firma performans özelliklerinin başında kişi başı ekonomik kar gelmektedir. Ekonomik krizlerin olumsuz etkilediği diğer özellikler sırasıyla Pazar payı, kişi başı ciro ve personel devir oranıdır. Ekonomik krizlerin en çok olumlu

etkilediği firma performans özelliği ekonomik kar/ciro değeridir. Bu değerin ardından yatırımın geri dönüş oranı, ortalama devamsızlık oranı ve satışlardan elde edilen karlılık gelmektedir.

Bu sonuçlar çoğunu Eskişehir Organize Sanayi bölgesinde, metal eşya ve makine imalat sektöründe, ulusal pazarda faaliyet gösteren, endüstriyel tüketiciyi hedefleyen ve özkaynak ile çalışan küçük ve orta büyüklükteki 16 işletmenin oluşturduğu bir çalışma kapsamı ile yürütülen bir araştırmanın sonuçlarıdır. Çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olması için daha çok firma ile çalışılmak istenmiş, ancak krizin etkilerini ölçen bir anket olması dolayısıyla firmaların bazı çekinceleri olmuştur. Çalışma bu şekli ile gelecekte yapılacak olan daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil edecek pilot çalışma düzeyindedir.

Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmemekte; bazı krizler, örgütsel değişim ve yapılanma için mükemmel fırsatlar sunmaktadır (Şahin, 2005). Çalışma sonuçları da göstermektedir ki, ekonomik krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki örgütün etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açacak şekilde yönetmek ise önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

KAYNAKLAR

Ağdelen, Z. ve Erkut, H., 2003. İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansına etkisi, *İTÜ Dergisi*, İstanbul.

Akdağ, M. ve Taşdemir, E., 2006. Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Konya

Akıncı, Z., 2002. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya.

Akkoç, S., 2002. Örgütlerde kriz ve kriz yönetimi" *Niğde Üniversitesi İşletmecilik Dergisi*, Niğde.

Aksu, M., 2008. *Kriz yönetimi*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul.

Altunay, Ö., 2006. Örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi,* Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Arslan, E., 2007. Örgütlerde yeniden yapılanma süreci ve örgütsel davranış, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E., 2003. Kriz yönetimi üzerine bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir.

Ateş, M., 2006. Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri; Türk Hava Yollarında bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Sivas.

Aydemir, M. ve Demirci, K., 2005. Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sivas.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., 2004. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler İçin bir alan araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Antalya.

Baltaş, A., 2002. *Ekip çalışması ve liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baran, **H**., 2002. Kriz yönetimi, *A&G Bülten*, İstanbul.

Başaran, İ., 2000. *Örgütsel davranış - İnsanın üretim gücü*, Umut Yayınları,Ankara.

Benligiray, S., 2005. Büro yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Berfield A., Chrysanthis, ve P., Labrinidis, A., 2004. *Automated service integration for crisis management*, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

Bingül, B., 2006. Study To Investıgate The Relatıonshıp Between Crıses And Openness To Change In Organızatıons, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, C., 2001. Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi, *Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, C., 1993. Organizasyonel yapı kriterleri ve ölçümü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Coşkun, A., 2006, *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Çivi, E. ve Nardalı, S., 2003. Kriz yönetimi ve Tofaş, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Manisa.

Ekinci, H ve İzci, F., 2006. Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve Kayseri tekstil sektöründe bir araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmit.

Fedotova, N., 2005. Organizasyon yapısı ve teknoloji, *Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güney, S., 2002. *Yönetim ve organizasyon*, Nobel Yayınevi, İstanbul.

Güven, M., 2006. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Helvacı, M., 2002. Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara.

Hicks, H. ve Gulet, C., 1976. *The management of organization*, Mc.Graw Hill, USA.

Hotamışlı, M. ve Arslan, R., 2008. Örgütsel değişim ve Afyonkarahisar mermer işletmelerinde örgütsel değişim uygulaması ile ilgili bir alan araştırması, *MERSEM Dergisi*, Afyon.

Huczynski, A. ve Buchanon, D., 2001. *Organizational behavior*, Prantice hall, UK.

Ivoncevich, M. ve Matteson, T., 1996. *Organizational behavior and management*, Irwin, USA.

Karakaya, A., 2004. Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma, *Teknoloji dergisi*, Ankara.

Karlık, T., 2007. Halkla ilişkilerde kriz yönetimi kurumsal örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü), *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Bilim dalı, İstanbul.

Kaya, H., 2008. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma, *Maliye Dergisi*, Ankara.

Kaya, N. ve Selçuk, S., 2007. Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul.

Köroğlu, A., 2004. Turizmde Kriz Yönetimi, *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, Balıkesir.

Marwitz, S., Maxson, N. ve Koch, B., 2007. Corporate crisis management: Managing a major crisis in a chemical facility, *Sciencedirect,* USA.

Meydan, M., 2005. Kriz yönetimi ve muhtemel bir krize karşı işletmelerin hazırlıklarına yönelik alan araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, , İzmit.

Mitroff, I., 2001. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management, *Sciencedirect*, New York, USA.

Murat G. ve Mısırlı, K., 2005. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Zonguldak.

Narbay, A., 2006. *Kriz iletişimi*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.

Olson, R., 2003. Crisis management plan, Waukegan Community Unit School, *Sciencedirect*, Waukegan, Illınois.

Öğüt, **A.,** 2002. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kriz yönetimi yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.

Örücü, E. ve Kanbur, A., 2008. Örgütsel - yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa

Özdamar, K., 1999. *Paket Programlar ile istatistiksel veri analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdevecioğlu, M., 2002. Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri.

Özençel, E., 2007. Örgütsel değişimin ve değişime direnme olgusunun algılanması üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özkalp, E., 2003. *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Öztürk, Z. ve Dündar H., 2003. Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sivas.

Öztürk, Z., 2003. Kriz yönetimi ve tekstil sektörüne etkileri ile ilgili bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.

Paige, J., 2002: Crisis management, *Sciencedirect*, USA.

Price, J., 1997. Handbook of organizational measurement, *Internal Journal of Manpower*, MCB University Pres, UK.

Sayli, H. ve Tüfekçi, A., 2008. Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Kayseri.

Sezgin, F., 2003. Kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.

Simon, L. ve Pauchant, T., 2000. Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the hagersville tire fire, *Review of Business*, University of Monreal, Canada.

Solmaz, B., 2003. Krizde itibarın yönetilmesi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Konya

Sweetser, K. ve Metzgar, E., 2007. Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool, *Sciencedirect* , USA.

Şahin, **S.,** 2005. Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme, *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Şule, Z., 2002 Planlama ve kriz yönetimi, *Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı 1. dönem projesi*, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Şengül, T., Deniz, G. ve Ceyhan, C., 2002 Kriz yönetimi, *Yönetim Bilimi Dersi projesi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Bursa.

Tağraf, H. ve Arslan, T., 2003. Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım, *İktisadi ve İdari bilimler dergisi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Tengilimoğlu, D., 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.

Titiz, İ. ve Çarıkçı, İ., 2003. Krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Tutar, H., 2004. *Kriz ve stres yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

Tüz, **M.,** 2002. Kriz yönetimi, *İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı projesi*, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.

Tüz, M., 2001. *Kriz ve işletme yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Wrigley, B., Salmon, C. ve Park, H., 2003. Crisis management planning and the threat of bioterrorism, *Sciencedirect*, USA.

Varlık, A. ve Özkılıç, B., 2006. Kriz öncesi yönetimi, *İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı projesi,* Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.

Zerenler ve İraz, 2006. Kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına etkileri: Küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde bir araştırma, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.

Zerenler, M., 2003. Kriz dönemlerinde işletmelerin üretim süreci esnekliğinin şirketlerin performans ve yaşam sürelerine etkileri üzerine bir araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.

EKLER

EK A: Anket formu
EK B: Sorulara verilen cevapların frekansları
EK C: Sorulara verilen cevapların minimum, maksimum, ortalama ve standart sapmaları
EK D: Değişkenlerin anket formundaki soru numaraları

EK A

Çizelge A.1 : Anket formu

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı soyadı:

Bölümü:

Unvanı:

Telefon numarası:

1. BÖLÜM

FİRMA BİLGİLERİ

Firma adı:

Firma adresi:

1. Firma kuruluş yılı:

2. Firmanın içinde bulunduğu sektör:

3. Firma sermaye durumu:

Öz kaynak	%
Yabancı kaynak	%

4. Firma Pazar durumu

Ulusal Pazar yüzdesi	%
Global Pazar yüzdesi	%

5. Firma hedef kitlesi

Müşteriler içindeki son tüketici yüzdesi	%
Müşteriler içindeki endüstriyel tüketici yüzdesi	%

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLGİLERİ

Firmanız ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara ne derecede katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım.

4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Sorular	**Kriz öncesinde**					**Kriz sırasında**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Amirim kural değişikliklerini açıkça anlatır.										
2. Amirim gerçekleşecek değişiklikleri bilmemize izin verir.										
3. Amirim işimdeki problemlerle nasıl başa çıkabileceğim hakkında tartışır.										
4. Amirim işimi nasıl daha iyi yapabileceğimi bilmeme izin verir.										
5. Amirim kariyer gelişimim konusunda tavsiyeler verir.										
6. Amirim eğitim olanakları										

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
konusunda bilgilendirir.										
7. Bir problemim olduğunda dinlemek için isteklidir.										
8. Bir ricam olduğunda, yanıt alabileceğime inanırım.										
9. İşimde genellikle sıkılıyorum.										
10. İşim hakkında yüksek tatmin duyuyorum.										
11. Genellikle işe gitmek için kendimi zorlamam gerekiyor.										
12. Çoğu zaman işim ile ilgili konularda çok istekliyim.										
13. Mesainin hiç bitmeyeceğini hissediyorum.										
14. İşimden zevk alıyorum.										
15. Bu kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymaktayım.										
16. Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla başka bir kuruma hissedemem.										
17. Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım.										
18. Şu anda bu kurumda kalmamın										

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.										
19. Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum.										
20. Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanabileceğimi sanmıyorum.										
21. Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım.										
22. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.										
23. Değişim şirketin yararına olacaktır.										
24. Şirketimde değişiklikler olmasını öneririm.										
25. Şirketimde değişiklik olmasını dört gözle beklerim.										
26. Değişime direnç gösteririm.										
27. Şirketteki birçok çalışan değişiklikten olumlu etkilenecektir.										
28. Değişimi desteklerim.										

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.										
30. Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları kararların zamanında alınmasını engellemektedir.										
31. Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler.										
32. Üstleri sorumluluk vermek istese de, astları almaktan kaçınırlar.										
33. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.										
34. Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.										
35. Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.										
36. Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez.										

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Tek söz sahibi kendidir.										
38. Plan yapmaksızın çalışır.										
39. Tüm çalışanların görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.										
40. İşyerini yönetirken tüm çalışanlara herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan işyerini yönetir.										
41. Değişiklikler yapmaya isteklidir.										
42. Çalışanların sundukları önerileri uygulamaya çalışır.										
43. Belirli aralıklarla toplantılar düzenlenmelidir.										
44. Ekipte bir lider olmalıdır										
45. Toplantılarda ekip üyeleri tartışmaya katılmak için cesaretlendirilmelidir										
46. Ekibin iyi bir karar verme yöntemi olmalıdır										
47. Güven ve işbirliğini geliştirici bir ortam olmalıdır										
48. Anlamaya ve destek olmaya										

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
yönelik iletişim sağlanmalıdır										

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL YAPI ÖZELLİKLERİ

3.1 Firmanız ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

(Lütfen uygun şıkkı işaretleyiniz.)

1. Temel Politikalar ile ilgili kararların alındığı yer

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Yönetici ve hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede		
b) Üst seviye yönetici komiteleri		
c) Üst seviye veya sadece sahipler		

2. Satış Politikaları ile ilgili kararların alındığı yer

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri		
b) Satış yöneticisinin yardımı ile üst yönetici		
c) Üst yönetici / Şirket sahibi		

3. Ürün Karışımları ile ilgili kararın alındığı yer

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında

a) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri		
b) Üretim / Pazarlama yöneticisinin yardımı ile üst yönetici		
c) Üst yönetici / Şirket sahibi		

4. Kararın alındığı yer (Üretimdeki Standartlar)

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim kademeleri		
b) Üretim sorumlusu ile üst yönetici		
c) Sadece üst yönetici		

5. Kararın alındığı yer (İş gücü politikaları)

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri		
b) Personel müdürü ile üst yönetici		
c) Üst yönetici / Şirket sahibi		

6. Kararın alındığı yer (Yönetici personel seçimi)

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim kademeleri		

b) Personel müdürü ile üst yönetici		
c) Sadece üst yönetici		

7. Uzun dönem planlamadaki katılım derecesi

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Yöneticilerin bütün seviyelerinde üst-orta-alt		
b) Orta seviyeli yöneticilerin temsil edildiği üst seviye		
c) Üst yönetici / Şirket sahibi		

8. Bilgi paylaşımının derecesi

	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
a) Şirket işlemlerinin genelinin paylaşılması		
b) Eşitlik –Şirkete ait işlerle ilgili özel raporların sadece üst seviyeye ve orta seviyeli yöneticilerle paylaşılması		
c) Küçük- Bütün bilgilerin birkaç üst düzey yöneticisi hariç bütün merkezden saklanması		

3.2 Firmanız ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara ne derecede katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım.

4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Sorular	Kriz öncesinde					Kriz sırasında				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. İşim için gereken hedefler ve amaçlar yazılı olarak belirlenmiştir.										
2. İş sorumluluklarım yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.										
3. Bu işletmede performans değerlendirmesi yazılı standartlara bağlıdır.										
4. Yazılı programlar, planlar ve iş tanımları işime rehberlik eder.										
5. Görevlerim ve sorumluluklarım prosedür ve iş tanımları ile dökümante edilmiştir.										

3.3 Firmanız ile ilgili aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Sorular	Kriz öncesinde	Kriz sırasında
1. Firmada çalışan tam zamanlı personel sayısı:		
2. Firmada çalışan yönetici personel sayısı:		
3. Firmada çalışan uzman sayısı:		

4. BÖLÜM: FİRMA PERFORMANS ÖZELLİKLERİ

Sorular	**Kriz öncesinde (2008 yılı)**	**Kriz sırasında (2009 yılı tahmini)**
1. Firmadan kendi isteğiyle ayrılan çalışan sayısı		
2. Firmadaki ortalama devamsızlık oranı	%	%
3. Firmanın özsermayesi: (TL)		
4. Firmanın vergi öncesi karı: (TL)		
5. Firmanın Pazar payı:	%	%
6. Firmaya yapılan toplam yatırım (TL)		
7. Firmanın yıllık cirosu: (TL)		

EK B

Çizelge B.1: Sorulara verilen cevapların frekansları

Firma pazar payinda global pazar yüzdesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	11	68,8	68,8	68,8
	10	1	6,3	6,3	75,0
	15	1	6,3	6,3	81,3
	20	1	6,3	6,3	87,5
	50	1	6,3	6,3	93,8
	70	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Firma hedef kitlesinde son tüketici yüzdesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	12,5	12,5	12,5
	2	1	6,3	6,3	18,8
	5	2	12,5	12,5	31,3
	10	1	6,3	6,3	37,5
	20	2	12,5	12,5	50,0
	30	1	6,3	6,3	56,3
	40	1	6,3	6,3	62,5
	50	2	12,5	12,5	75,0
	65	1	6,3	6,3	81,3
	95	1	6,3	6,3	87,5
	100	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Firma hedef kitlesinde endüstriyel tüketici yüzdesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	12,5	12,5	12,5
	5	1	6,3	6,3	18,8
	35	1	6,3	6,3	25,0
	50	2	12,5	12,5	37,5
	60	1	6,3	6,3	43,8
	70	1	6,3	6,3	50,0
	80	2	12,5	12,5	62,5
	90	1	6,3	6,3	68,8
	95	2	12,5	12,5	81,3
	98	1	6,3	6,3	87,5
	100	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	18,8
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlýyorum	11	68,8	68,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	43,8
	Katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	43,8
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	37,5
	Katýlýyorum	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	37,5
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	31,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel iletisim 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	62,5
	Kesinlikle katýlýyorum	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	31,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	75,0
	Kesinlikle katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	18,8
	Kararsýzým	6	37,5	37,5	56,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	8	50,0	50,0	62,5
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	25,0
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	56,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	50,0
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	81,3
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	31,3
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	56,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	11	68,8	68,8	81,3
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel iletisim 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	9	56,3	56,3	68,8
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	10	62,5	62,5	81,3
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlýyorum	12	75,0	75,0	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	6	37,5	37,5	37,5
	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	81,3
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	87,5
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	5	31,3	31,3	31,3
	Katýlýyorum	9	56,3	56,3	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	25,0
	Kararsýzým	8	50,0	50,0	75,0
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	37,5
	Kararsýzým	6	37,5	37,5	75,0
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	62,5
	Kararsýzým	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi is tatmini 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	18,8
	Katýlýyorum	11	68,8	68,8	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	12	75,0	75,0	75,0
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	68,8
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	43,8
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	75,0
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi is tatmini 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsýzým	9	56,3	56,3	81,3
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlýyorum	10	62,5	62,5	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	56,3
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	8	50,0	50,0	62,5
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	18,8
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	31,3
	Katýlýyorum	10	62,5	62,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	12	75,0	75,0	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	43,8
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	75,0
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	37,5
	Kararsýzým	6	37,5	37,5	75,0
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel baglilik 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	12	75,0	75,0	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	37,5
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	75,0
	Kesinlikle katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	25,0
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	56,3
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	18,8
	Kararsýzým	6	37,5	37,5	56,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	25,0
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	75,0
	Kesinlikle katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	31,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	75,0
	Kesinlikle katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	43,8
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	18,8
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	37,5
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	75,0
	Kesinlikle katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel baglilik 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	5	31,3	31,3	31,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	37,5
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	56,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	8	50,0	50,0	50,0
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	75,0
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	37,5
	Kararsýzým	8	50,0	50,0	87,5
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	9	56,3	56,3	56,3
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	12	75,0	75,0	81,3
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	10	62,5	62,5	68,8
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	43,8
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi örgütsel degisim 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	50,0
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	37,5
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	50,0
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	37,5
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	43,8
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	31,3
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlmýyorum	11	68,8	68,8	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	25,0
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi örgütsel degisim 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	43,8
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	56,3
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	81,3
	Katýlýyorum	2	12,5	12,5	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	43,8
	Kesinlikle katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	50,0
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	50,0
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	8	50,0	50,0	68,8
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	43,8
	Kesinlikle katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi motivasyon 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	25,0
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	50,0
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	50,0
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	68,8
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	31,3
	Kesinlikle katýlýyorum	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katılmıyorum	1	0,3	0,3	0,3
	Katılmıyorum	1	6,3	6,3	12,5
	Kararsızım	3	18,8	18,8	31,3
	Katılıyorum	8	50,0	50,0	81,3
	Kesinlikle katılıyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Kesinlikle katılıyorum	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katılmıyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katılmıyorum	5	31,3	31,3	43,3
	Kararsızım	4	25,0	25,0	68,3
	Katılıyorum	2	12,5	12,5	81,3
	Kesinlikle katılıyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katılmıyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katılmıyorum	5	31,3	31,3	50,0
	Kararsızım	6	37,5	37,5	87,5
	Katılıyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsızım	1	6,3	6,3	6,3
	Katılıyorum	14	87,5	87,5	93,8
	Kesinlikle katılıyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsızım	7	43,8	43,8	68,8
	Katılıyorum	4	25,0	25,0	93,8
	Kesinlikle katılıyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi motivasyon 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katılmıyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katılmıyorum	4	25,0	25,0	31,3
	Kararsızım	10	62,5	62,5	93,8
	Katılıyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katılmıyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katılmıyorum	3	18,8	18,8	31,3
	Kararsızım	7	43,8	43,8	75,0
	Katılıyorum	2	12,5	12,5	87,5
	Kesinlikle katılıyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsızım	6	37,5	37,5	56,3
	Katılıyorum	6	37,5	37,5	93,8
	Kesinlikle katılıyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	5	31,3	31,3	31,3
	Kararsızım	8	50,0	50,0	81,3
	Katılıyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	31,3
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	75,0
	Katýlýyorum	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	2	12,5	12,5	31,3
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	37,5
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	87,5
	Kesinlikle katýlýyorum	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi liderlik 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	18,8
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	7	43,8	43,8	43,8
	Katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	12,5
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	43,8
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	62,5
	Kesinlikle katýlýyorum	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	37,5
	Kararsýzým	7	43,8	43,8	81,3
	Katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	56,3
	Kesinlikle katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi liderlik 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	62,5
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ekip calismasi 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	9	56,3	56,3	62,5
	Kesinlikle katýlýyorum	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ekip calismasi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	37,5
	Katýlýyorum	9	56,3	56,3	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ekip calismasi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlýyorum	12	75,0	75,0	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ekip calismasi 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	68,8
	Kesinlikle katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi ekip calismasi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	37,5
	Kesinlikle katýlýyorum	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi ekip calismasi 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	43,8
	Kesinlikle katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ekip calismasi 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlýyorum	10	62,5	62,5	81,3
	Kesinlikle katýlýyorum	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi ekip calismasi 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	43,8
	Kesinlikle katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi ekip calismasi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	56,3
	Kesinlikle katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi ekip calismasi 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kararsýzým	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlýyorum	6	37,5	37,5	43,8
	Kesinlikle katýlýyorum	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi merkezilesme endeksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,6250	1	6,3	6,3	6,3
	1,7500	1	6,3	6,3	12,5
	1,8750	2	12,5	12,5	25,0
	2,1250	1	6,3	6,3	31,3
	2,2500	4	25,0	25,0	56,3
	2,3750	5	31,3	31,3	87,5
	2,5000	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi merkezilesme endeksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,1250	1	6,3	6,3	6,3
	2,3750	1	6,3	6,3	12,5
	2,5000	2	12,5	12,5	25,0
	2,6250	4	25,0	25,0	50,0
	2,7500	4	25,0	25,0	75,0
	2,8750	3	18,8	18,8	93,8
	3,0000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi formalizasyön 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	8	50,0	50,0	50,0
	Kararsýzým	1	6,3	6,3	56,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi formalizasyön 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	31,3
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	50,0
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi formalizasyön 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	7	43,8	43,8	56,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi formalizasyön 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	1	6,3	6,3	6,3
	Katýlmýyorum	6	37,5	37,5	43,8
	Kararsýzým	2	12,5	12,5	56,3
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi formalizasyön 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	31,3
	Kararsýzým	10	62,5	62,5	93,8
	Katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi formalizasyön 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Kararsýzým	5	31,3	31,3	50,0
	Katýlýyorum	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi formalizasyön 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	50,0
	Katýlýyorum	7	43,8	43,8	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi formalizasyön 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	4	25,0	25,0	25,0
	Katýlmýyorum	8	50,0	50,0	75,0
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi formalizasyön 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	3	18,8	18,8	18,8
	Katýlmýyorum	4	25,0	25,0	43,8
	Kararsýzým	3	18,8	18,8	62,5
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	93,8
	Kesinlikle katýlýyorum	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi formalizasyön 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle katýlmýyorum	2	12,5	12,5	12,5
	Katýlmýyorum	5	31,3	31,3	43,8
	Kararsýzým	4	25,0	25,0	68,8
	Katýlýyorum	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sonrasi tam zamanli personel sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	6,3	6,3	6,3
	8	2	12,5	12,5	18,8
	9	1	6,3	6,3	25,0
	10	1	6,3	6,3	31,3
	12	2	12,5	12,5	43,8
	16	1	6,3	6,3	50,0
	22	1	6,3	6,3	56,3
	33	2	12,5	12,5	68,8
	43	1	6,3	6,3	75,0
	45	1	6,3	6,3	81,3
	50	1	6,3	6,3	87,5
	55	1	6,3	6,3	93,8
	156	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi tam zamanlí personel sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	6,3	6,3	6,3
	8	2	12,5	12,5	18,8
	9	1	6,3	6,3	25,0
	11	1	6,3	6,3	31,3
	13	1	6,3	6,3	37,5
	16	1	6,3	6,3	43,8
	22	1	6,3	6,3	50,0
	35	1	6,3	6,3	56,3
	36	1	6,3	6,3	62,5
	44	1	6,3	6,3	68,8
	45	1	6,3	6,3	75,0
	49	1	6,3	6,3	81,3
	50	1	6,3	6,3	87,5
	70	1	6,3	6,3	93,8
	156	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi yönetici sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	25,0	25,0	25,0
	2	7	43,8	43,8	68,8
	3	1	6,3	6,3	75,0
	4	1	6,3	6,3	81,3
	5	1	6,3	6,3	87,5
	10	1	6,3	6,3	93,8
	15	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda yönetici sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	25,0	25,0	25,0
	2	7	43,8	43,8	68,8
	3	1	6,3	6,3	75,0
	4	1	6,3	6,3	81,3
	5	1	6,3	6,3	87,5
	10	1	6,3	6,3	93,8
	15	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda uzman sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	50,0	50,0	50,0
	2	5	31,3	31,3	81,3
	3	1	6,3	6,3	87,5
	6	1	6,3	6,3	93,8
	10	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi uzman sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	50,0	50,0	50,0
	2	5	31,3	31,3	81,3
	3	1	6,3	6,3	87,5
	6	1	6,3	6,3	93,8
	10	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi kendi istegiyle isten ayrilan personel sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	12	75,0	75,0	75,0
	1	1	6,3	6,3	81,3
	2	1	6,3	6,3	87,5
	3	1	6,3	6,3	93,8
	7	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda kendi istegiyle isten ayrilan personel sayisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	9	56,3	56,3	56,3
	1	3	18,8	18,8	75,0
	2	2	12,5	12,5	87,5
	3	1	6,3	6,3	93,8
	4	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda ortalama devamsizlik orani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,01	5	31,3	31,3	31,3
	,02	5	31,3	31,3	62,5
	,03	2	12,5	12,5	75,0
	,05	3	18,8	18,8	93,8
	,06	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi ortalama devamsizlik orani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,01	4	25,0	25,0	25,0
	,02	6	37,5	37,5	62,5
	,03	1	6,3	6,3	68,8
	,04	1	6,3	6,3	75,0
	,05	1	6,3	6,3	81,3
	,10	2	12,5	12,5	93,8
	,15	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi özsermaye degeri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50000	1	6,3	6,3	6,3
	80000	1	6,3	6,3	12,5
	100000	1	6,3	6,3	18,8
	120000	1	6,3	6,3	25,0
	150000	2	12,5	12,5	37,5
	300000	1	6,3	6,3	43,8
	310000	1	6,3	6,3	50,0
	330000	1	6,3	6,3	56,3
	500000	2	12,5	12,5	68,8
	800000	1	6,3	6,3	75,0
	1000000	1	6,3	6,3	81,3
	2500000	1	6,3	6,3	87,5
	4000000	1	6,3	6,3	93,8
	5500000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda özsermaye degeri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50000	1	6,3	6,3	6,3
	80000	1	6,3	6,3	12,5
	100000	1	6,3	6,3	18,8
	120000	1	6,3	6,3	25,0
	150000	2	12,5	12,5	37,5
	300000	1	6,3	6,3	43,8
	310000	1	6,3	6,3	50,0
	330000	1	6,3	6,3	56,3
	500000	2	12,5	12,5	68,8
	800000	1	6,3	6,3	75,0
	1000000	1	6,3	6,3	81,3
	2500000	1	6,3	6,3	87,5
	4000000	1	6,3	6,3	93,8
	5500000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi vergi öncesi kar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15000	1	6,3	6,3	6,3
	20000	1	6,3	6,3	12,5
	24500	1	6,3	6,3	18,8
	50000	1	6,3	6,3	25,0
	54960	1	6,3	6,3	31,3
	100000	1	6,3	6,3	37,5
	105000	1	6,3	6,3	43,8
	137177	1	6,3	6,3	50,0
	200000	2	12,5	12,5	62,5
	245000	1	6,3	6,3	68,8
	250000	1	6,3	6,3	75,0
	440000	1	6,3	6,3	81,3
	950000	1	6,3	6,3	87,5
	1154000	1	6,3	6,3	93,8
	1500000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda vergi öncesi kar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10000	2	12,5	12,5	12,5
	20000	1	6,3	6,3	18,8
	25000	1	6,3	6,3	25,0
	50000	1	6,3	6,3	31,3
	60000	1	6,3	6,3	37,5
	75000	1	6,3	6,3	43,8
	80000	1	6,3	6,3	50,0
	100000	1	6,3	6,3	56,3
	125000	1	6,3	6,3	62,5
	130000	1	6,3	6,3	68,8
	150000	1	6,3	6,3	75,0
	220000	1	6,3	6,3	81,3
	300000	1	6,3	6,3	87,5
	850000	1	6,3	6,3	93,8
	1200000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi pazar payi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	1	6,3	6,3	6,3
	18	1	6,3	6,3	12,5
	20	2	12,5	12,5	25,0
	25	1	6,3	6,3	31,3
	30	1	6,3	6,3	37,5
	35	1	6,3	6,3	43,8
	65	1	6,3	6,3	50,0
	70	2	12,5	12,5	62,5
	75	1	6,3	6,3	68,8
	85	1	6,3	6,3	75,0
	90	1	6,3	6,3	81,3
	100	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda pazar payi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	2	12,5	12,5	12,5
	15	3	18,8	18,8	31,3
	20	2	12,5	12,5	43,8
	30	1	6,3	6,3	50,0
	40	2	12,5	12,5	62,5
	45	1	6,3	6,3	68,8
	55	1	6,3	6,3	75,0
	60	3	18,8	18,8	93,8
	70	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi yapilan toplam yatirim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7000	1	6,3	6,3	6,3
	30000	1	6,3	6,3	12,5
	35000	1	6,3	6,3	18,8
	40000	1	6,3	6,3	25,0
	70000	1	6,3	6,3	31,3
	100000	1	6,3	6,3	37,5
	110000	1	6,3	6,3	43,8
	120000	2	12,5	12,5	56,3
	150000	1	6,3	6,3	62,5
	160000	1	6,3	6,3	68,8
	200000	1	6,3	6,3	75,0
	400000	1	6,3	6,3	81,3
	420000	1	6,3	6,3	87,5
	655000	1	6,3	6,3	93,8
	870471	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda yapilan toplam yatirim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4500	1	6,3	6,3	6,3
	5000	2	12,5	12,5	18,8
	10000	1	6,3	6,3	25,0
	12000	1	6,3	6,3	31,3
	15500	1	6,3	6,3	37,5
	40000	1	6,3	6,3	43,8
	50000	2	12,5	12,5	56,3
	70000	1	6,3	6,3	62,5
	90000	2	12,5	12,5	75,0
	100000	1	6,3	6,3	81,3
	300000	2	12,5	12,5	93,8
	1000000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz öncesi yillik ciro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	322488	1	6,3	6,3	6,3
	550000	1	6,3	6,3	12,5
	600000	2	12,5	12,5	25,0
	700000	1	6,3	6,3	31,3
	850000	1	6,3	6,3	37,5
	1243468	1	6,3	6,3	43,8
	1280286	1	6,3	6,3	50,0
	2200000	1	6,3	6,3	56,3
	2493773	1	6,3	6,3	62,5
	3300000	1	6,3	6,3	68,8
	3500000	1	6,3	6,3	75,0
	4500000	1	6,3	6,3	81,3
	5000000	1	6,3	6,3	87,5
	6175677	1	6,3	6,3	93,8
	16000000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Kriz sirasinda yillik ciro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	150000	1	6,3	6,3	6,3
	400000	1	6,3	6,3	12,5
	500000	2	12,5	12,5	25,0
	550000	1	6,3	6,3	31,3
	650000	1	6,3	6,3	37,5
	700000	1	6,3	6,3	43,8
	1300000	1	6,3	6,3	50,0
	1800000	1	6,3	6,3	56,3
	2000000	3	18,8	18,8	75,0
	3000000	1	6,3	6,3	81,3
	3250000	1	6,3	6,3	87,5
	4000000	1	6,3	6,3	93,8
	12000000	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Firma yasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	6,3	6,3	6,3
	5	1	6,3	6,3	12,5
	8	2	12,5	12,5	25,0
	11	1	6,3	6,3	31,3
	13	3	18,8	18,8	50,0
	18	1	6,3	6,3	56,3
	20	1	6,3	6,3	62,5
	22	1	6,3	6,3	68,8
	27	1	6,3	6,3	75,0
	28	1	6,3	6,3	81,3
	30	1	6,3	6,3	87,5
	39	1	6,3	6,3	93,8
	41	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Firma pazar payinda ulusal pazar yüzdesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	1	6,3	6,3	6,3
	50	1	6,3	6,3	12,5
	80	1	6,3	6,3	18,8
	85	1	6,3	6,3	25,0
	90	1	6,3	6,3	31,3
	100	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

EK C

Çizelge C.1: Sorulara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapmalar

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Firma yasi	16	2	41	18,63	11,713
Firma pazar payinda ulusal pazar yüzdesi	16	30	100	89,69	20,694
Firma pazar payinda global pazar yüzdesi	16	0	70	10,31	20,694
Firma hedef kitlesinde son tüketici yüzdesi	16	0	100	37,00	36,332
Firma hedef kitlesinde endüstriyel tüketici yüzdesi	16	0	100	63,00	36,332
Kriz öncesi örgütsel iletisim 1	16	2	5	4,06	,854
Kriz öncesi örgütsel iletisim 2	16	3	5	3,81	,544
Kriz öncesi örgütsel iletisim 3	16	2	5	3,44	,892
Kriz öncesi örgütsel iletisim 4	16	2	5	3,63	1,025
Kriz öncesi örgütsel iletisim 5	16	2	4	3,31	,873
Kriz öncesi örgütsel iletisim 6	16	2	4	3,38	,885
Kriz öncesi örgütsel iletisim 7	16	2	5	3,94	,929
Kriz öncesi örgütsel iletisim 8	16	3	5	4,25	,683
Kriz sırasında örgütsel iletisim 1	16	2	5	3,81	,981
Kriz sırasında örgütsel iletisim 2	16	1	5	3,25	1,000
Kriz sırasında örgütsel iletisim 3	16	1	5	2,63	1,088
Kriz sırasında örgütsel iletisim 4	16	2	5	3,19	,981
Kriz sırasında örgütsel iletisim 5	16	1	3	2,06	,574
Kriz sırasında örgütsel iletisim 6	16	1	4	2,31	,793
Kriz sırasında örgütsel iletisim 7	16	1	4	3,13	,957
Kriz sırasında örgütsel iletisim 8	16	2	5	3,25	,775
Kriz öncesi is tatmini 1	16	1	4	2,06	,772
Kriz öncesi is tatmini 2	16	3	5	3,88	,500
Kriz öncesi is tatmini 3	16	1	4	1,94	,998
Kriz öncesi is tatmini 4	16	3	5	3,81	,655
Kriz öncesi is tatmini 5	16	1	3	2,13	,806
Kriz öncesi is tatmini 6	16	2	5	3,88	,719
Kriz sırasında is tatmini 1	16	2	5	2,56	1,031

Kriz sırasında is tatmini 2	16	1	5	3,00	,966
Kriz sırasında is tatmini 3	16	1	4	2,75	1,000
Kriz sırasında is tatmini 4	16	2	5	3,13	,885
Kriz sırasında is tatmini 5	16	2	4	2,81	,834
Kriz sırasında is tatmini 6	16	2	5	3,00	,816
Kriz öncesi örgütsel baglilik 1	16	3	5	4,00	,632
Kriz öncesi örgütsel baglilik 2	16	2	5	3,50	,966
Kriz öncesi örgütsel baglilik 3	16	3	5	4,13	,500
Kriz öncesi örgütsel baglilik 4	16	2	5	2,88	,957
Kriz öncesi örgütsel baglilik 5	16	1	5	2,94	1,124
Kriz öncesi örgütsel baglilik 6	16	2	5	3,31	,793
Kriz öncesi örgütsel baglilik 7	16	1	5	3,50	1,033
Kriz öncesi örgütsel baglilik 8	16	3	5	4,13	,500
Kriz sırasında örgütsel baglilik 1	16	2	5	3,81	,911
Kriz sırasında örgütsel baglilik 2	16	1	5	3,31	1,195
Kriz sırasında örgütsel baglilik 3	16	1	5	3,25	1,000
Kriz sırasında örgütsel baglilik 4	16	2	5	3,81	1,047
Kriz sırasında örgütsel baglilik 5	16	2	5	3,81	,981
Kriz sırasında örgütsel baglilik 6	16	2	5	3,63	,957
Kriz sırasında örgütsel baglilik 7	16	1	5	3,63	1,204
Kriz sırasında örgütsel baglilik 8	16	3	5	4,00	,816
Kriz öncesi örgütsel degisim 1	16	1	4	2,94	1,124
Kriz öncesi örgütsel degisim 2	16	2	4	2,75	,856
Kriz öncesi örgütsel degisim 3	16	2	4	2,75	,683
Kriz öncesi örgütsel degisim 4	16	2	3	2,44	,512
Kriz öncesi örgütsel degisim 5	16	2	4	3,25	,577
Kriz öncesi örgütsel degisim 6	16	2	4	3,31	,793
Kriz öncesi örgütsel degisim 7	16	2	4	3,13	,500
Kriz sırasında örgütsel degisim 1	16	2	5	3,69	1,138
Kriz sırasında örgütsel degisim 2	16	2	5	3,31	1,195

Kriz sırasında örgütsel degisim 3	16	1	5	3,25	1,238
Kriz sırasında örgütsel degisim 4	16	1	4	1,88	,719
Kriz sırasında örgütsel degisim 5	16	2	5	3,75	,931
Kriz sırasında örgütsel degisim 6	16	2	5	3,88	1,088
Kriz sırasında örgütsel degisim 7	16	2	5	3,63	,957
Kriz öncesi motivasyon 1	16	1	5	2,50	1,155
Kriz öncesi motivasyon 2	16	2	5	4,31	1,014
Kriz öncesi motivasyon 3	16	2	4	3,13	,719
Kriz öncesi motivasyon 4	16	2	5	4,44	,814
Kriz öncesi motivasyon 5	16	1	5	3,25	1,065
Kriz öncesi motivasyon 6	16	2	5	3,50	,730
Kriz öncesi motivasyon 7	16	1	4	2,50	,730
Kriz sırasında motivasyon 1	16	1	5	2,75	1,342
Kriz sırasında motivasyon 2	16	3	5	4,63	,619
Kriz sırasında motivasyon 3	16	1	5	3,69	1,078
Kriz sırasında motivasyon 4	16	4	5	4,88	,342
Kriz sırasında motivasyon 5	16	1	5	2,94	1,340
Kriz sırasında motivasyon 6	16	2	5	3,13	,885
Kriz sırasında motivasyon 7	16	1	4	2,69	,704
Kriz öncesi liderlik 1	16	1	5	2,94	1,181
Kriz öncesi liderlik 2	16	1	4	2,44	,964
Kriz öncesi liderlik 3	16	3	5	4,00	,365
Kriz öncesi liderlik 4	16	2	5	3,31	,873
Kriz öncesi liderlik 5	16	2	4	2,88	,719
Kriz öncesi liderlik 6	16	1	4	2,88	,885
Kriz öncesi liderlik 7	16	2	5	4,06	,854
Kriz sırasında liderlik 1	16	1	5	3,56	1,094
Kriz sırasındaliderlik 2	16	1	5	3,25	1,390
Kriz sırasında liderlik 3	16	3	4	3,56	,512
Kriz sırasında liderlik 4	16	3	5	4,13	,806
Kriz sırasında liderlik 5	16	2	4	2,81	,750
Kriz sırasında liderlik 6	16	1	4	2,25	,856
Kriz sırasında liderlik 7	16	3	5	4,31	,704
Kriz öncesi ekip calismasi 1	16	3	5	4,31	,602
Kriz öncesi ekip calismasi 2	16	2	5	3,63	,719
Kriz öncesi ekip calismasi 3	16	3	5	3,88	,500
Kriz öncesi ekip calismasi 4	16	3	5	4,06	,772
Kriz öncesi ekip calismasi 5	16	3	5	4,00	,632
Kriz sırasında ekip calismasi 1	16	3	5	4,50	,632
Kriz sırasında ekip calismasi 2	16	3	5	4,38	,619

Kriz sonrasi ekip calismasi 3	16	4	5	4,63	,500
Kriz sonrasi ekip calismasi 4	16	3	5	4,50	,632
Kriz sonrasi ekip calismasi 5	16	3	5	4,50	,632
Kriz öncesi merkezilesme endeksi	16	1,6250	2,5000	2,195313	,2699103
Kriz sırasında merkezilesme endeksi	16	2,1250	3,0000	2,664063	,2175563
Kriz öncesi formalizasyön 1	16	2	4	2,94	,998
Kriz öncesi formalizasyön 2	16	2	4	3,19	,911
Kriz öncesi formalizasyön 3	16	2	4	2,75	,577
Kriz öncesi formalizasyön 4	16	2	4	3,31	,793
Kriz öncesi formalizasyön 5	16	2	5	3,31	,946
Kriz sırasında formalizasyön 1	16	1	4	2,75	1,183
Kriz sırasında formalizasyön 2	16	1	4	2,94	1,063
Kriz sırasında formalizasyön 3	16	1	3	2,00	,730
Kriz sırasında formalizasyön 4	16	1	5	2,81	1,276
Kriz sırasında formalizasyön 5	16	1	4	2,75	1,065
Kriz öncesi tam zamanli personel sayisi	16	6	156	36,13	37,429
Kriz öncesi büyüklük	16	6	156	36,13	37,429
Kriz sonrasi tam zamanli personel sayisi	16	6	156	32,38	36,983
Kriz sonrasi büyüklük	16	6	156	32,38	36,983
Kriz öncesi yönetici sayisi	16	1	15	3,44	3,812
Kriz öncesi yönetsel yogünlük	16	,0408	,8889	,202724	,2301125
Kriz sirasinda yönetici sayisi	16	1	15	3,44	3,812
Kriz sirasinda yönetsel yogünlük	16	,0465	,3300	,136313	,0913250
Kriz öncesi uzman sayisi	16	1	10	2,31	2,414
Kriz öncesi kurmay yogünlügü	16	,0200	,8300	,169255	,2247035
Kriz sirasinda uzman sayisi	16	1	10	2,31	2,414
Kriz sirasinda kurmay yogünlügü	16	,0200	,3300	,102997	,0779172
Kriz öncesi kendi istegiyle isten ayrilan personel sayisi	16	0	7	,81	1,870

Kriz sirasinda kendi istegiyle isten ayrilan personel sayisi	16	0	4	,88	1,258
Kriz öncesi personel devir orani	16	,0000	,4300	,062548	,1247820
Kriz sirasinda personel devir orani	16	,0000	,3300	,065858	,0965387
Kriz öncesi ortalama devamsizlik orani	16	,01	,15	,0394	,04123
Kriz sirasinda ortalama devamsizlik orani	16	,01	,06	,0263	,01708
Kriz öncesi özsermaye degeri	16	50000	5500000	1024375,00	1596324,816
Kriz sirasinda özsermaye degeri	16	50000	5500000	1024375,00	1596324,816
Kriz öncesi vergi öncesi kar	16	15000	1500000	340352,31	452658,387
Kriz sirasinda vergi öncesi kar	16	10000	1200000	212812,50	332730,966
Kriz öncesi pazar payi	16	12	100	57,19	33,333
Kriz sirasinda pazar payi	16	10	70	35,31	20,934
Kriz öncesi yapilan toplam yatirim	16	7000	870471	217966,94	246396,075
Kriz sirasinda yapilan toplam yatirim	16	4500	1000000	133875,00	249197,947
Kriz öncesi yillik ciro	16	322488	16000000	3082230,75	3891100,027
Kriz sirasinda yillik ciro	16	150000	12000000	2175000,00	2860069,929
Kriz öncesi yillik ciro	16	15555,5556	385979,8125	96743,867248	88778,9985025
Kriz sirasinda yillik ciro	16	11111,1111	250000,0000	83695,829065	75387,5146320
Kriz öncesi satislardan elde edilen karlilik	16	,0214	,3333	,104968	,0779689
Kriz sirasinda satislardan elde edilen karlilik	16	,0125	,6000	,110356	,1391196
Kriz öncesi yatirimin geri dönüs orani	16	,0631	9,6167	2,218581	2,3486600
Kriz sirasinda yatirimin geri dönüs orani	16	,0600	12,0000	3,264396	2,9543944
Kriz öncesi ekonomik kar/ciro	16	-,1113	,1769	,038697	,0849033
Kriz sirasinda ekonomik kar/ciro	16	-,0542	,5688	,058391	,1479488
Kriz öncesi kisi basi ekonomik kar	16	-23756,6667	68298,4375	5461,388008	18837,1983404
Kriz sirasinda kisi basi ekonomik kar	16	-10833,3333	22750,0000	2983,235454	8107,3123930
Valid N (listwise)	16				

EK D

Çizelge D.1: Değişkenlere ait soruların anketteki soru numaraları

Ölçümü Yapılan Değişkenler	Anket Soru No
Merkezileşme endeksi	3.1. Bölüm 1-2-3-4-5-6-7-8.
Formalizasyon	3.2 Bölüm 1-2-3-4-5.
Yönetsel yoğunluk	3.3 Bölüm 1-2.
Kurmay yoğunluğu	3.3 Bölüm 1-3.
Örgütsel iletişim	2. Bölüm 1-2-3-4-5-6-7-8.
İş tatmini	2. Bölüm 9-10-11-12-13-14
Örgütsel bağlılık	2. Bölüm 15-16-17-18-19-20-21-22
Örgütsel değişim	2. Bölüm 23-24-25-26-27-28-29
Liderlik	2. Bölüm 30-31-32-33-34-35-36
Motivasyon	2. Bölüm 37-38-39-40-41-42
Ekip çalışması	2. Bölüm 43-44-45-46-47
Yatırımın geri dönüş oranı	4. Bölüm 4-6.
Satışlardan elde edilen karlılık	4. Bölüm 4-7.
Ekonomik kar/ciro	4. Bölüm 3-4.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Seda Kaya

Doğum Yeri ve Tarihi: Eskişehir 1985

Lisans Üniversite: Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği