

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**KRİZ SÜRECİNDE İŞLETME BAŞARISINDA  
YÖNETİCİ TUTUM ve DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Kader İLGÜN**

İSTANBUL, 2011

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**KRİZ SÜRECİNDE İŞLETME BAŞARISINDA  
YÖNETİCİ TUTUM ve DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Kader İLGÜN**

Öğrenci No:

070703108

Danışman:

**Prof. Dr. Osman Zekayi ORHAN**

İSTANBUL, 2011

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kriz Sürecinde İşletme Başarısında Yönetici Tutum Ve Davranışlarının Etkisi**” başlıklı çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 28/02/2011

**Kader İLGÜN**

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28.02.2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **070703108** numaralı **Kader İlgün**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**KRİZ SÜRECİNDE İŞLETME BAŞARISINDA YÖNETİCİ TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.02.2011 tarih ve 2011/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red-veya-Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
PROF.DR. OSMAN ZEKAYI ORHAN

ÜYE  
PROF.DR. ADNAN MAZMANOĞLU

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

PROF.DR. GÜLŞAH GÜZELER

# KRİZ SÜRECİNDE İŞLETME BAŞARISINDA YÖNETİCİ TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: **Kader İLGÜN**

## Özet

Kriz, işletmeleri içten ve dıştan kemiren en büyük etken olarak görülmektedir. Krizi birden bire ortaya çıkan ve kötüye gidiş yönündeki gelişmeler olarak açıklayabiliriz. Örgüt bazında ise krizi bir firmanın dengesini bozmaya yönelik ve birden oluşan iç-dış tehditler olarak görebiliriz.

Bir işletme yöneticisine krizi yaşamadan, o krizi görebilmek, krizi sezebilmek, krizi lehine çevirebilmek için herkesten fazla görev düşmektedir. Yöneticiye böyle durumlarda kriz yönetimi stratejileri yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi, krize neden olan etkenlerin soğukkanlılıkla saptanması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemlerin alınması, gelecekte olması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapılmasıdır. Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürebilmektedir. Bu çalışmada kriz sürecinde işletmenin krizden en az şekilde etkilenmesini sağlayacak yönetici davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Alan araştırmasının sonuçları da göstermiştir ki; kriz ortamında yöneticilerin davranışları önem taşımaktadır ve yöneticilerin alacakları kararlar, belirleyecekleri ve şirketçe izlenecek iş politikaları, kriz atlatıldığında şirketin bulunacağı pozisyon için belirleyicidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, kriz, kriz yönetimi, başarı, işletme.

# **THE EFFECTS OF MANAGER'S BEHAVIOR AND ACTIONS ON THE SUCCESS OF BUSINESS ENTERPRISE DURING CRISIS TIMES**

**Thesis Prepared By: Kader İLGÜN**

## **Abstract**

Crisis has been seen as the biggest factor that defeats businesses inside and outside. We can describe crisis as a progress that comes up suddenly and which is retrogressive. On the basis of organizations we can see crisis as suddenly coming up internal and external threats that aim for ruin firm's balance.

The biggest mission falls to a manager of a business than everyone about foreseeing, sensing the crisis and turn it to advantage before it happens. Crisis management strategies help managers in these situations. Crisis management is to determine the factors that lead to crisis, taking corrective measures which wont be a problem in long term and making urgent situation plans in order to avoig a possible future crisis. The important thing in crisis mangement is not avoiding crisis or solve it, but it is preventing crisis before it happens or transforming crisis to success for organization. The manager's behaviours that will provide businesses to affect least from crisis in crisis process, are tried to examined in this study. The results of the field study shows that in crisis situation manager's behaviours matters and that the decisions of managers, the business politics that will be determined by managers and will be applied by the company are the deterministics of company's position when the crisis is over.

**Key Words:** Manager, crisis, crisis mangement, success, business.

## İÇİNDEKİLER

Özet.....	i
Abstract.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: KRİZ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Krizin Tanımı Ve Özellikleri .....	3
1.1.1. Krizin Tanımı .....	3
1.1.2. Krizin Özellikleri .....	5
1.2. Krize Yol Açan Faktörler.....	9
1.2.1. İşletme Dışı Faktörler.....	12
1.2.1.1. Doğal Faktörler .....	13
1.2.1.2. Politik Ve Yasal Faktörler.....	13
1.2.1.3. Ekonomik Faktörler .....	14
1.2.1.4. Toplumsal Yapı.....	15
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler .....	15
1.2.1.6. Rakip İşletmelerin Artışı Ve Rekabet .....	16
1.2.1.7. Kaynak Sağlamada Yaşanan Güçlükler .....	16
1.2.1.8. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler.....	17
1.2.2. İşletme İçi Faktörler .....	17
1.2.2.1. Yöneticilerle İlgili Faktörler .....	18
1.2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	20
1.2.2.3. Üretim sisteminden kaynaklanan faktörler .....	21
1.2.2.4. Hayat safhası faktörü.....	23
1.2.2.5. Diğer Faktörler .....	24

1.2.3. Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	24
1.2.3.1. Krizin Olumlu Sonuçları .....	24
1.2.3.1.1. Örgütte Zayıf Yönlerin Ortaya Çıkması .....	25
1.2.3.1.2. Etkin Stratejinin Geliştirilmesi.....	25
1.2.3.1.3. Takım Ruhunun Oluşturulması .....	26
1.2.3.1.4. Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma .....	27
1.2.3.2. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	27
1.2.3.2.1. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu.....	28
1.2.3.2.2. Kararların Merkezileşme Eğilimi.....	28
1.2.3.2.3. Örgüt Genelinde Gerilimin Artması.....	29
<b>2.BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Yönetici.....	31
2.1.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi.....	31
2.1.1.1. Yönetici .....	31
2.1.1.2. Planlama ve Organize Etme .....	34
2.1.1.3. Problem Çözme.....	36
2.1.1.4. Motivasyon Unsurlarını Belirleme&Motivasyon Sağlama.....	37
2.1.1.5. Koordine Etmek .....	39
2.1.1.6. Değerlendirme.....	40
2.1.1.7. Denetleme .....	40
2.2. Kriz Yönetimi.....	42
2.2.1. Kriz Yönetimi Özellikleri .....	43
2.2.2. Kriz Yönetim Süreci .....	44
2.2.2.1. Kriz Öncesi.....	45
2.2.2.2. Kriz Dönemi.....	46
2.2.2.3. Kriz Sonrası.....	47
2.3. Ekonomik Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler.....	48



2.4. Yönetimde Karar Verme Fonksiyonu Ve Karar Vermenin Önemi .....	49
2.4.1. Yönetimde Karar Vermenin Önemi .....	49
2.4.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları .....	51
2.5. Başlıca Karar Verme Modelleri .....	54
Aşağıda karar vermeyle ilgili üç temel model el alınmaktadır. ....	54
2.5.1. Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli .....	54
2.5.2. Toplumbilimsel Model.....	55
2.5.3. Çözümleyici Model.....	56
2.6. Kriz Döneminde Belirsizlik Ortamında karar verme .....	56
2.7. Kriz Yönetiminde Yöneticinin Uyguladığı Stratejiler .....	57
2.7.1. Krizi Yönetmeye Hazır Olmak .....	58
2.7.2. Krizi Tanımlamak .....	59
2.7.3.Krizi Dondurmak .....	60
2.7.4. Krizi Çözmek .....	62
<b>3.BÖLÜM: YÖNTEM .....</b>	<b>64</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi Ve Amacı .....	64
3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi .....	65
3.3.Araştırma Verilerinin Toplanması .....	66
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	67
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	67
<b>4.BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>69</b>
4.1. Bulgular.....	69
4.2. Araştırma Bulgularının Analizi.....	83
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>151</b>
Ek-1: Anket .....	151
ÖZGEÇMİŞ .....	155

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	69
<b>Tablo 2.</b> Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	69
<b>Tablo 3.</b> Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	70
<b>Tablo 4.</b> Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	71
<b>Tablo 5.</b> Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	72
<b>Tablo 6.</b> Hizmet Süresine Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	73
<b>Tablo 7.</b> Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	74
<b>Tablo 8.</b> Göreve Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	75
<b>Tablo 9.</b> Kriz Döneminde Şube Sayısı Artışına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu....	76
<b>Tablo 10.</b> Kriz Döneminde Bankadaki Personel Artışına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	77
<b>Tablo 11.</b> Kriz Döneminde Bankanın Kar Etme Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	78
<b>Tablo 12.</b> Kriz Döneminde Bankanın Kar Etme Durumuna Göre Yüzde Tablosu....	79
<b>Tablo 13.</b> Kriz Döneminde Bankanın Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	80
<b>Tablo 14.</b> Kriz Döneminde Bankanın İşten Çıkartma Yapmasına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu .....	81
<b>Tablo 15.</b> Bankanın Kriz Yönetim Ekibinin Başarılı Olma Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu.....	82
<b>Tablo 16.</b> Cronbach's Alfa Değerinin Yorumlanması .....	884
<b>Tablo 17.</b> Güvenirlilik Analizi Sonucu.....	84
<b>Tablo 18.</b> Korelasyon Katsayısının Yorumu .....	85
<b>Tablo 19.</b> Puan Türleri İçin Betimsel İstatistikler .....	85
<b>Tablo 20.</b> Puan Türleri İçin Korelasyon Analizi .....	85
<b>Tablo 21.</b> Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikler .....	88
<b>Tablo 22.</b> Cinsiyete Göre İki Bağımsız T Testi.....	89

<b>Tablo 23.</b> Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi.....	89
<b>Tablo 24.</b> Medeni Duruma Göre Betimsel İstatistikler .....	90
<b>Tablo 25.</b> Medeni Duruma Göre İki Bağımsız T Testi .....	91
<b>Tablo 26.</b> Yaş Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler .....	93
<b>Tablo 27.</b> Yaş Gruplarına Göre Varyans Homojenlik Testi.....	94
<b>Tablo 28.</b> Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	95
<b>Tablo 29.</b> Eğitim Düzeyine Göre Betimsel İstatistikler .....	96
<b>Tablo 30.</b> Eğitim Düzeyine Göre Varyans Homojenlik Testi .....	98
<b>Tablo 31.</b> Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi .....	99
<b>Tablo 32.</b> Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi.....	99
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Betimsel İstatistikler.....	100
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Varyansların Homojenlik Testi	102
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	103
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Kruskal Wallis H Testi .....	103
<b>Tablo 37.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Betimsel İstatistikler .....	104
<b>Tablo 38.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Varyans Homojenlik Testi .	106
<b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi....	107
<b>Tablo 40.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi.....	107
<b>Tablo 41.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Betimsel İstatistikler .....	108
<b>Tablo 42.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Varyans Homojenlik Testi ..	109
<b>Tablo 43.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	110
<b>Tablo 44.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Şube Sayısı Artış Durumuna Göre Betimsel İstatistikler.....	111
<b>Tablo 45.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Şube Sayısı Artış Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi.....	112
<b>Tablo 46.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Personel Sayısı Artış Durumuna Göre Betimsel İstatistikler .....	114

<b>Tablo 47.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Personel Sayısı Artış Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi.....	114
<b>Tablo 48.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Kar Etme Durumuna Göre Betimsel İstatistikler.....	116
<b>Tablo 49.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Kar Etme Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi .....	117
<b>Tablo 50.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre Betimsel İstatistikler.....	119
<b>Tablo 51.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi.....	119
<b>Tablo 52.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Betimsel İstatistikler.....	121
<b>Tablo 53.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi .....	122
<b>Tablo 54.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre Betimsel İstatistikler .....	124
<b>Tablo 55.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi.....	124
<b>Tablo 56.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi.....	125
<b>Tablo 57.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısına Göre Betimsel İstatistikler.....	126
<b>Tablo 58.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısına Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi.....	127

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Kriz Türleri .....	10
Şekil 2. Üretimle ilgili Kriz Modeli.....	22
Şekil 3. Cinsiyete Göre Yüzde Grafiği .....	69
Şekil 4. Medeni Duruma Göre Yüzde Grafiği .....	70
Şekil 5. Yaş Gruplarına Göre Yüzde Grafiği.....	72
Şekil 6. Eğitim Düzeyine Göre Yüzde Grafiği .....	73
Şekil 7. Hizmet Süresine Göre Yüzde Grafiği.....	74
Şekil 8. Bölüme Göre Yüzde Grafiği.....	75
Şekil 9. Göreve Göre Yüzde Grafiği .....	76
Şekil 10. Kriz Döneminde Şube Sayısı Artışına Göre Yüzde Grafiği.....	77
Şekil 11. Kriz Döneminde Bankadaki Personel Artışına Göre Yüzde Grafiği.....	78
Şekil 12. Kriz Döneminde Bankadaki Personel Artışına Göre Yüzde Grafiği.....	778
Şekil 13. Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre Yüzde Grafiği.....	80
Şekil 14. Kriz Döneminde Bankanın Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Yüzde Grafiği.....	81
Şekil 15. Kriz Döneminde Bankanın İşten Çıkartma Yapmasına Göre Yüzde Grafiği .....	82
Şekil 16. Bankanın Kriz Yönetim Ekibinin Başarılı Olma Durumuna Göre Yüzde Grafiği .....	83

## **KISALTMALAR**

**İSO:** İstanbul Sanayiciler Odası

**TCMB:** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2005. s.16.

**TOBB:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2001. s.3.

## GİRİŞ

Son yıllarda işletmeler her türlü sebepten doğan krizlerle baş etmeye çalışmaktadır. Gerek işletmelerin içerisinde oluşan gerekse dışarısında oluşan krizler sebebiyle birçok şirket iflas etmiştir. Dünyada hızı giderek artan değişme ve gelişme sürecinin oluşturduğu belirsizlik şartlarında, yöneticilerin geleceğe yönelik planlar yapabilmeleri ve örgütlerini değişime hazır tutmaları oldukça zorlaşmıştır.

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu bilmeli, bu durumlara hazırlıklı olmalıdır. Yönetim, risk taşıyan bir çabadır. Bu nedenle yönetim becerisi risk, kriz anlarında özellikle gerekli olmaktadır. Normal ve her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değildir. Krizle baş etmenin yolu krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Örgütün yönetimi, kriz yönetim becerisine sahip olmalıdır. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir. Yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü, kriz acil bir durumu ifade eder

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu örgütte krizi ya da problemi önlemek veya başarıyla çözmektir.

Kriz yönetimin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik taşır. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesini, etkili stratejiler geliştirmeyi, uygulamayı ve sonuçları değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetleri kapsar.

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılar. Organizasyonlarda krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve

kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gereğini ortaya koymaktadır.

Kriz süreci yönetimi içinde farklı yönetim yaklaşımlarını barındırmaktadır. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirinden çok farklıdır. Kriz öncesi eylemler çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumun sürekliliğini sağlayıcı tedbirlerin alınmasını içermektedir. Kriz sonrası eylemler ise mağdurların yardımına koşma, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenmeden oluşmaktadır. İşletme yöneticisine düşen görev ise bu dönemlerde kriz yönetimini en iyi şekilde yönetmektir.

Krizin en az zararla atlatılabilmesi ve örgütün krizden önceki imajının tekrar sağlanması için yöneticilerin, önce krize neden olan asıl problemleri tespit etmesi, diğer yandan vakit kaybetmeden bir halkla ilişkiler faaliyetini devreye sokması gerekmektedir. Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan örgütler ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde kriz kavramı ve krizin işletmeler için doğuracağı olumlu ve olumsuz faktörler incelenmiştir. Üçüncü bölümünde ilk önce 'Yönetici' kavramı sonra ise 'Kriz Yönetimi' kavramı açıklanmış; kriz yönetiminde yöneticinin işletmeyi krizden en az zararla veya karla çıkarma yolları üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise kriz döneminde işletme başarısında yöneticinin etkisini araştırmak amacıyla bir alan çalışması yapılmıştır.



## **1. BÖLÜM: KRİZ**

### **1.1. Krizin Tanımı Ve Özellikleri**

#### **1.1.1. Krizin Tanımı**

Kelime anlamı olarak kriz; "bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" anlamına gelmektedir (Doğan, 1982). Başka bir tanıma göre kriz, "önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık" anlamına da gelmektedir

Kriz, şirket dışında ortaya çıkan ve reform gerektiren acil bir durum olarak da tanımlanabilir (Tüz, 2001, s.3).

Krizler çoğu zaman yavaş bir şekilde uyarı sinyalleri vererek gelebileceği gibi, ani oluşumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede krizler ortaya çıkışları iki şekilde gerçekleşmektedirler. Ani krizler, işletmenin yöneticilerine herhangi bir uyarı vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını olumsuz anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedirler. İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak direkt olarak anlaşılamayan, ancak çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim yöntemlerini ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri bakımından negatif etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır (Irvine, 1987, s.37).

Yönetim literatüründe krizle ilgili bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu sebeple, konu üzerinde çalışma yapan kişiler farklı kriz tanımları yapmaktadır. Bir araştırmacı krizi etkisi altına aldığı örgütün varlığını potansiyel olarak tehdit eden bir durum olarak tanımlamaktadır (Reilly, 1987, s.80).

Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme eksikliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise krizi, beklenmedik koşulların üstesinden gelebilme

gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Krizin genel kabul gören tanımında ise kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmesidir (Can, 1994, s.300). Krizin tanımlanmasındaki en önemli güçlük endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz anlamında kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran olaylarda krizden söz etmek mümkündür. Fakat konuya işletme yönetiminin bir problemi 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 (Yeniçeri, 1993, s.314).

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında, kriz tanımının özellikleri şu şekilde açıklanabilir;

- Kriz durumunun önceden tahmin edilememesi
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması
- örgütün amaç ve varlığını tehdit altında buldurması
- Atılması gereken adımların kararlaştırılmasında yeterli bilgi ve zamanın tanınmaması
- Acil müdahale gerektiren hususlarda ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.

Krizlerde örgüt yönetimi açısından yaşanan güçlükler; değişen durumun önceden tahmin edilememesi, kriz anında çabuk hareket kabiliyetinin gerekliliği ve bununla birlikte gelen amaçların çeşitlenmesinin yanı sıra yetersiz kaynaklarla öncelikli olarak ulaşılması gereken amaçların ve faaliyetlerin belirlenmesindeki yetersizliklerdir. Çünkü önceden başarıyla sonuçlanan ya da başarısızlığa götüren faaliyetler, yeni durumda değişmekte ve genellikle izlenecek belirli ve tek bir yol bulunmamaktadır. Hem ekonomik olarak hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerin meydana getirdiği oldukça geniş bir alan içinde karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1993, s.1).

Ekonomik kriz söz konusu olduğunda, beraberinde iki terim daha kullanılır çoğunlukla: Resesyon ve depresyon. Krizi tanımlarken, bu kavramlara da açıklık getirmek zorundayız. Bir anlayışa göre resesyon (durgunluk) ekonomik faaliyetin

yavaşlaması anlamına gelir. Daha önce erişilmiş bir konuma oranla bir büzülme, konjonktür düzeyinin alçalmasıdır; alçalma sığ ya da derin olabilir. Resesyon bazen “kriz”le eş anlamlı olarak da kullanılır. Daha modern başka bir anlayışa göre resesyon ekonomik faaliyetin zayıf şiddette ve kısa süreli olarak büzülüp kasılması demektir. Ancak bu ifadedeki nitelermeler görelidir. Eğer alçalma şiddetli ve uzayıcı nitelikte ise ve eğer çok daha vahim bir görünümde ise, o zaman kriz söz konusudur. Buna karşılık ekonomik faaliyet daha önce ulaşılmış olan düzeye nispetle oldukça uzun bir süre düşük bir düzeyde kalıyorsa, bu durum da depresyon olarak tanımlanmaktadır.

Krizin diğeri bir özelliği acil cevap verme zorunluluğudur. Kriz ortamlarında acil cevap ve çabuk müdahale gerekliliği olduğu için, "kriz durumu, çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler" olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998, s.384). Kriz ortamlarında en çok boşluk yaratan konu, olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin geç kalınmadan bir şeyler yapılması ihtiyacını doğurmasıdır. Krizlerin şiddeti de belirsizliğe bağlı olarak artmaktadır. Bununla birlikte, örgüt yönetimi de sınırlı zaman ve girdileriyle gelişmeleri hızlı takip edememektedir.

Ayrıca kriz anında, değişimler ve gelişme, örgütün sürekliliğini ciddi bir şekilde tehdit etmektedir. Kaldı ki, kriz örgütün önceden belirlenmiş temel amaçlanma ve yöntemlerini alt üst eden bir gelişme olarak, örgüte fırsat sunabilen ya da onu çıkmaza sürükleyen sıkıntı ya da gerilim yaratan tüm gelişmelerden kaynaklanabilir. Krizle ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tüm şartlar, örgütün temel felsefe, amaç yaklaşım ve değerlerinin de değişmesini zorunlu kılıyor ise, kazanma ya da kaybetme riskinin yükselmesi de krize neden olabilmektedir. Kısaca kriz; bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir durumdur (Can, 1992, s.297).

### **1.1.2.Krizin Özellikleri**

Örgütün karşılaştığı her beklenmedik gelişmenin kriz anlamına geldiğini söylemek doğru olmaz. Yine, örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge

durumunu bozmayan her çatışmaya ve sıkıntıya da kriz demek doğru değildir. Daha öncede belirtildiği gibi kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliği kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akat, 1994, s.339). Kriz yönetiminin özelliklerinin başlıcaları şunlardır (Haşit, 2000, s.66-67).

Acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğunun bulunması: Kriz durumlarında işletmelerin problemi teşhis etme ve problemi çözme yolunda alacağı kararları uygulama zamanları kısıtlıdır. Krize verilen cevabın etkin ve hızlı olması gerekmektedir.

Tahmin edilemez bir durum olması: Krizler değişik yerlerde, konularda ve zamanlarda meydana gelen, bazen de birbirine bağlı birçok olaydan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden belli bir olayın krize yol açmasından çok, her olayın bir diğerine neden olduğu zincirleme etkilerden söz etmek mümkündür. Bu durumda işletme yönetiminin olaylardan yola çıkarak, alınabilecek kriz sinyallerini yakalaması da söz konusu olabilmektedir.

Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalması: Krizle gelen baskı ve sıkıntılı ortamda, ortaya çıkan stres nedeniyle örgütlerin algılama yetenekleri de bozulmaktadır. Bu durumda kriz anında örgütler ortaya çıkan problemler karşısında hiçbir şey yapamamakta, ya da yanlış kararlar alabilmektedir.

Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi: Krizin beraberinde getirdiği belirsizlikler, olayların birbirini zincirleme etkilemesi ve doğabilecek çatışma ortamı örgüt için hayatım tehlikeye sokacak bir tehdit unsurudur.

Üstesinden gelmenin ve izlenilmesi gerekli yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması: Krizler olağandışı durumlardır. İşletmenin yönetimi de dâhil olmak üzere, işletmeye yeni bakış açıları kazandıracak önemli değişikliklerin yapılması mecburidir ama yeterli zaman olmaması ve krizle karşılaşılan problemlerin çözümlenmesinde bilgi eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Karar veren kişilerde gerilim yaratması: Krizle gelen değişiklik baskısı ve gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu işletme yöneticileri üzerinde gerilim yaratmaktadır.

Üçüncü kişileri de etkilemesi: Kriz dönemlerinde örgütü etkileyen sorunların çözümünde alınacak kararlar, bu kararlardan etkilenerak örgüt üzerinde baskı unsuru yaratacak olan üçüncü kişiler (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) de göz önüne bulundurulurak alınmaktadır.

Kesin çözüm yönteminin olmaması: Bir krizin çözümlenmiş olması, o krizin yeniden ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemektedir. Bir kriz her an ve yeniden ortaya çıkabilmektedir.

Kriz için yapılan tanımında yer alan özellikler, aslında krizin özelliklerini de ortaya koymaktadır. Krizi temel itibariyle yaşanan olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır:

a- Kriz, önceden gerçekleşeceği bilinmeden ani bir değişikliği ifade eder.

b- Krize çabuk yanıt verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.

c- Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını önemli şekilde tehdit eder (Yeniçeri, 1993, s.218). Kriz örgütün standart karar alma mekanizmaları ile gerçekleştirilemeyeceği için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi artırmasıdır (Can, 1994, s.300).

Kriz öyle bir düzeydir ki, o noktada gelecekte kişi ve örgütü etkileyecek bütün sonuçlar belirlenebilir. Bu sürekli şiddetli değişimde önemli bir dönüm noktası sonucudur (Lesly, 1991, s.23). Kriz olağanüstü bir dönemi ifade etmektedir.

Bu ise kriz oluşum sürecinde işletmelerdeki olağan yönetim sürecinde bazı hatalı kararlar alındığını ve çevresel oluşumların ve değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediğini göstermektedir.

Krizin temel özellikleri, kurumun hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi, kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakması, hemen müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı, beklenmedik ve ani değişiklikler getirmesi, karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması, yaşamsal bir dönüm noktası olması, kurumun imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir (Özdemir, 1994, s.17-18).

Türner'a göre, bir krizin altı evresi vardır: Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş yaklaşımlarda ifade edilen kabul edilmiş kültürel inançlar ve normlarla karakterize edilir. Kuluçka dönemi, krize neden olacak olayların fark edilemeden birikmesidir. Belirleme anı, krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır duruma geldiği andır. Zamanında sinyaller anlaşılırsa, kriz planları devreye girtilir ve krizin seyri takip edilmeye başlanır. Hücum safhasında, kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır duruma gelmiştir ve önlenemez vaziyettedir. Kurtarma safhasında, krizin önemli özellikleri ortaya çıkarılarak kontrol altına alınmaya çalışılır. Yeniden yapılanma safhasında ise, kurum yeniden istikrarlı hale getirilmeye çalışılır, önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlara göz atılarak kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır (Özdemir, 1994, s.18-19).

Bir kurumda krizin oluşması için çeşitli koşulların ortaya çıkmış olması gerekir. Ölüm veya ciddi yaralanmalarla sonuçlanan önemli bir kazanın veya olayın meydana gelmesi, saldırgan veya saldırgan olmayan bir grup veya kişi tarafından düzenlenen ve kuruluşun faaliyetlerini ciddi biçimde engelleyen bir eylemin gerçekleşmesi, yerel ya da ulusal medyanın ilgisini kuruluş üzerine çekecek bir olay veya durumun ortaya çıkması, bu koşulların en önemlileridir (Aydede, 2001, 157-158).

## 1.2. Krize Yol Açan Faktörler

Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa başka bir ifadeyle krize neden olacak çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde iki başlıkta ele almak mümkündür (Ataman, 2002, s.243).

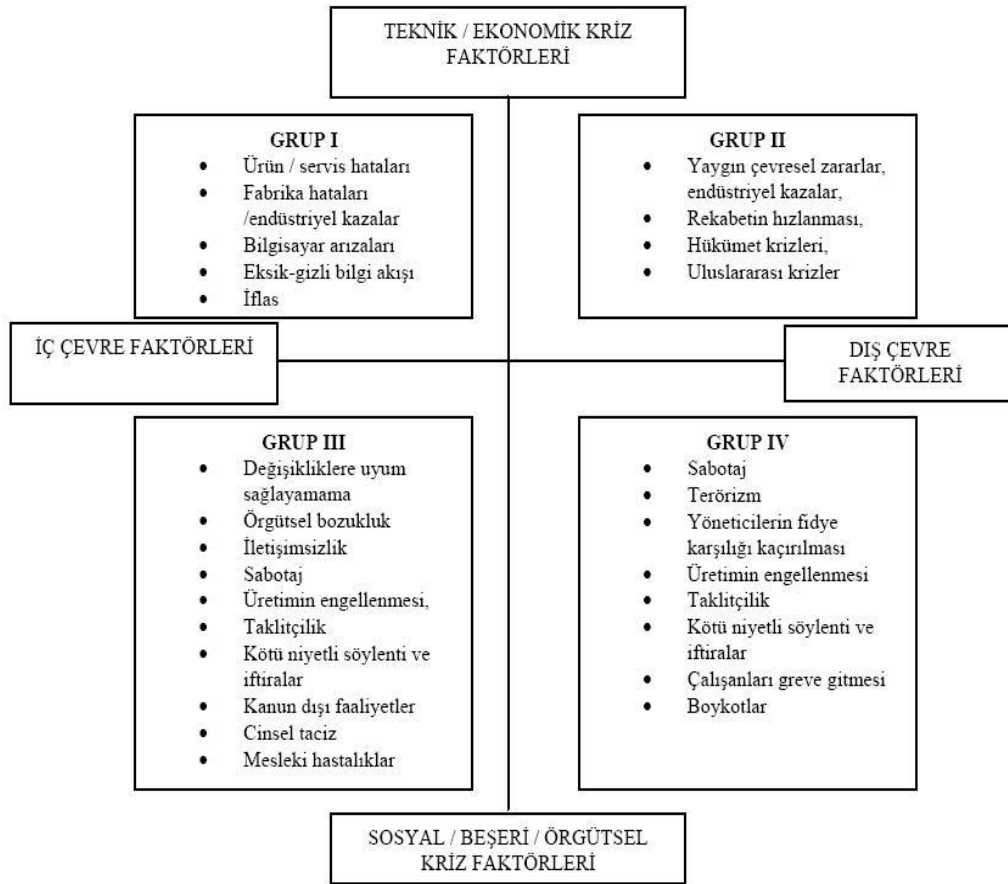
Krize yol açan dış çevre faktörlerini;

- sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- teknolojik çevre değişiklikleri,
- rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde sıralayabiliriz.

Buna karşılık,

- işletmenin büyüklüğü,
- işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- işin özellikleri,
- yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- katı örgüt yapısı,
- örgütün merkezileşme derecesi,
- yönetimin yetersizliği krize yol açan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen faktörler krizin meydana gelmesinde ve şiddetinde farklı ağırlıklara sahip olmakla birlikte, krize yol açan faktörlerin temelinde değişim, statüko ve istikrar kavramları önemli role sahiptir. Değişim örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki değişmeyi vurgularken, statüko belirli bir zaman döneminde mevcut ve süregelen fiili ve yapısal durumu belirtmektedir. İstikrar ise, işletmenin çevresindeki değişen koşullara ve konjonktüre uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı bir ortamda değişen şartlara uyum sağlandığında istikrara ulaşılabilir (Tutar, 2000, s.22).



**Şekil 1. Örgütsel Kriz Türleri**

**Kaynak:** Gürkan Haşit; 2000, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.17.

Şekil'de krizler; bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Şekilde yer alan Grup I, örgütsel sistemlerde meydana gelen teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV'de örgütlerin sosyal çevrelerinde meydana gelen başarısızlıklar yer almaktadır. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2000, s.17).

Kriz dönemleri, iç ve dış etkenlerin çabuk bir şekilde değişim göstermesinden dolayı aynı zamanda karar verme sürecinde kritik kararların çokça yenilenecek



verilmesini gerektiren süreçlerdir. Bu da kriz sürecinin zaman baskısı karşısında oldukça yüksek derecede ve belirsiz ortamda kritik kararlar alınmasını gerektiren, sosyal sistemin temel değer ve normlarına veya temel yapılarına önemli bir tehdit oluşturan bir dönem olduğunu göstermektedir (Rosenthal and Kouzmin, 1993, s.1-12).

Krizi meydana getiren ve besleyen faktörler dış çevreden, örgüt içinden ve bunların etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Bunlardan krize neden olan dış çevre faktörlerinden kasıt, tabii afetler, genel ekonomik krizler, dalgalanma ve belirsizlikler, teknolojik yenilikler, hukuki ve siyasi düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve yeni rekabetçi eğilimlerdir. Bunlar ise işletmenin dışında kalan ve etkin bir şekilde kontrol edilmesi çoğu kez mümkün olmayabilir. Gözlemlerin de ortaya koyduğu üzere, bu dış âlem faktörleri şirket için sadece yeni sorunların kaynağı olarak algılanmamaktadır.

İşletmelerin krize sürüklenmesinde etkili olabilecek birçok faktörden söz edilebilmektedir. Özellikle ülke ekonomisinin içerisinde bulunduğu kötü durumlar işletmeler açısından da önemli bir kriz sebebi olabilmektedir. Döviz darboğazları, dış borç ödeme sıkıntıları, yeterli yabancı sermayenin ithal edilememesi, uluslararası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının azalması, işsizlik problemleri vb. süreçler hem kriz sonucu ve hem de kriz sebepleri arasında sayılabilmektedir (Sweezy, 1983, 26-27).

Krizin çıkmasına neden olabilecek örgüt içi kıstaslara gelince, işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimin sebep olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar da genel olarak, üst yöneticilerinin yetersiz kalması, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, işletmenin geçmişi ve tecrübeleri, yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri ve yapı esnekliği ve nihayet işletmenin hayat safhası gibi konulardır.

Ekonomideki yaşanan çeşitli iniş çıkış dönemlerinde belirsizliklerin düzeyi daha yüksek olmaktadır. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortam dolayısıyla doğan fiyat yükselmeleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü düşürerek

ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir (Erdil, 1994, s.215). Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, emisyon hacmindeki daralmalar, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da krize neden olmaktadır (Silver, 1994, s.114).

### **1.2.1. İşletme Dışı Faktörler**

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok sayıda işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, işletmelerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanamaması durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. Gecikilen her an krizin şiddetini de artırmaktadır.

Bir kuruluş, bir hayvanın aksine kendi kendine yeterli değildir ve onlar gibi bir tek hareketle, kendi türünün devamını sağlayamaz. Bir kuruluş toplumsal bir organdır ve dış çevreye yaptığı katkı ile kendini gerçekleştirir. Ancak, bir kuruluş daha büyük ve görünürde daha başarılı bir hale geldikçe, içteki olaylar, yöneticiyi dıştaki asıl görevlerinin ve etkinliklerinin dışında tutarak, onun ilgisini, enerjisini ve yeteneklerini meşgul etmeye başlar. Örgütlerde stratejik açıldığı ortaya çıkaran neden de, yöneticinin, içerdeki gelişmeler üzerinde yoğunlaşırken, dışarının getirdiği yeni koşulları takip edememesidir.

İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin dışında, işletme yönetimine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan suikast, kaçırma, tehdit vb. terörist eylemler de krize neden olabilmektedir (Tüz, 2001, s.5).

### **1.2.1.1.Doğal Fakt6rler**

Y6netimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, n6kleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve tahripkâr olanı depremdir. Krizin en 6nemli doğal kaynağıdır. Etkisi diğer doğal felaketlere g6re, g6reli olarak geniş ve uzun s6relidir. 1999 yılı Ağustos ayında yaşanan deprem felaketi ve ardından t6m T6rkiye'de b6y6k bir karmaşa yaşanmış, işletmelerin 6oğu maddi hasar yaşamasa bile genel krizden olumsuz etkilenmiştir. Yine yaşanan sel felaketleri ile gerek tarımsal 6retim yapan işletmelerin 6r6nleri gereksek işyerleri sular altında kalmakta, maddi hasar g6ren işletme krize s6r6knelebilmektedir.

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz t6rlerinden ayıran 6nemli bir fark da, bu t6r felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla 6rg6tlerin erken uyan sistemlerinin ve 6nleme mekanizmalarının 6ok fazla işe yaramamasıdır.

### **1.2.1.2.Politik Ve Yasal Fakt6rler**

Siyasi ve hukuki 6evre, 6rg6tlerin yaşama ve gelişme g6c6n6 yalandan etkilemektedir. Devletin, 6rg6tlerin faaliyetlerini d6zenleyici karar ve yasalarında oluşan değişiklikler 6rg6tleri krize sevk edebilir. Devlet 6rg6t6n faaliyetlerini bir6ok Şekilde etkilemektedir. Devletin dışa a6ılma veya a6ılmama, ithal ikameci politika izleme veya izlememe, bazı faaliyet konularını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu 6rg6t a6ısından bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirir.

6zellikle politik ve hukuki 6evrenin g6n6m6zde hareketlilik kazandığı g6z 6n6ne bulundurulursa, h6k6metlerin aldığı kararlar, uygulamaya koyduğu paket, plan ve programlar (5 Nisan 1994, Kasım 2000 ve Şubat 2001deki karar ve uygulamalar, IMF ve AB Uyum paketleri vb.) işletmeleri yalandan etkilemektedir.

Devlet y6netimindeki değişiklik, politik ve hukuki 6evrede de 6nemli değişikliklere neden olabilmektedir. Bu değişiklikler sonucunda işletmeler bazen

önemli fırsatlar yakalarken, bazen de krizle karşılaşmaktadır. Örneğin hükümet bazı işletmeleri ve işkollarını (bankalarda olduğu gibi) ayakta tutmak için destek kararları (vergi indirimi, banka kurtarma operasyonları vb.) alarak uygulamaya koymaktadır.

Ayrıca tüketicinin korunması amacıyla yapılan hukuki düzenlemelerde örgütlere bir takım yükümlülükler getirmektedir, işletmenin bu konudaki yükümlülükleri;

- Standartlara uygun mal ve hizmet üretilmesi,
- Malların üzerinde tanıtıcı etiketler bulundurması,
- Belirtilen garantilere uyması,
- Aldatıcı reklâmlardan kaçınması,
- Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirilmesi, şeklinde sıralanabilir, işletmenin, tüketiciyi koruyan hukuki düzenlemeler.

### **1.2.1.3.Ekonomik Faktörler**

İşletmelerin ürünlerine yönelik arz ve talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisindeki değişim, ekonomik büyüme, Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük dalgalanmalar ve dış rekabet işletmeleri yakından etkilemektedir (Tüz, 2001, s.5). Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından ulusal pazarda çalışan işletmelerden daha farklı koşullarla karşı karşıya kalmaktadır.

Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz / talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.

Kuşkusuz örgütün içinde faaliyette bulunduğu ekonomik sistem, örgütlerin karşılaştığı belirsizlik ve karmaşanın derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve piyasadaki istikrarsız ortamı örgütün kullanacağı girdileri ve

ürünlerinin fiyatını, üretim miktarlarını, yatırım kararlarını ve kâr marjlarını etkilemektedir. Ekonomik istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan olumsuz gelişmeler her işletmeyi aynı oranda etkilememektedir. Bu tür gelişmeler bazı işletmeler için krize neden olurken, bazdan için de yüksek kârların elde edilmesi için fırsat zamanları olabilmektedir (Haşit, 2000, s.19).

#### **1.2.1.4.Toplumsal Yapı**

Kültürler, ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Maddî ve manevî yönleri olan kültüre anlam kazandıran teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlardır. Bu unsurlarda önemli değişimler, ancak harp ve büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkar. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki "köklü değişimler", krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır.

Toplumda hâkim olan örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, istenmeyen tutum ve davranışlar kriz faktörlerini tetiklemelerinin yanı sıra, bunlara ters düşecek bir gelişmenin ya da faaliyetin söz konusu olduğu işletmeler için başlı başına kriz faktörüdürler (Haşit, 2000, s.24).

#### **1.2.1.5.Teknolojik Faktörler**

Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır (Haşit, 2000, s.22).

Boyutu ne olursa olsun faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, işletmeye kendilerini zorla kabul ettiren; ettiremezlerse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

Teknolojik gelişmelerin olumsuz etkisi çeşitli yollarla olur:

—Yeni teknoloji, yeni ve pahalı donatım ile çok daha nitelikli ürünler yapmak olanağı doğurabilir. Yüksek nitelikli ürün, işletmenin ürünlerine büyük Pazar kaybettirerek zarara yol açtığı için, mali bünyesi zayıf işletmeler hemen bunalıma girebilir. Mali bünyesi güçlü olan işletmeler ise aynı teknolojiyi kullanmak üzere gerekli donatımı elde edecek ve onu devreye sokacak kadar olanağa sahip iseler bunalımdan çıkabilirler.

—Yeni teknoloji, büyük yatırım ile çok büyük miktarda üretim gücüne sahip olabilir, öyle ki, bu teknoloji ile kurulan işletmenin ancak çok büyük Pazar hâkimiyetine sahip olması ile kar etmesi mümkündür, örneğin; Elektronik komponentlerde olduğu gibi.

—Çevre kirliliği; çevre koruma sorunlarına çözüm getiren yeni teknoloji oluşabilir. Bu teknolojinin özel kuruluş yeri, özel yapılan ve tabii özel donatımı veya büyük ek donatımı ve bunlarla bağlantılı Know-Howfi olabilir. Mevcut işletme bu yeni duruma uyma imkânı bulamayabilir ve bu yüzden işletme bunalıma girer.

#### **1.2.1.6.Rakip İşletmelerin Artışı Ve Rekabet**

Bir şirketin rekabet gücü, ürettiği ürün ve hizmetlerin, diğer şirketlerin ürün ve hizmetleriyle kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasınıdır. Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, şirketlerin kriz ortamına girmelerine neden olabilir.

#### **1.2.1.7.Kaynak Sağlamada Yaşanan Güçlükler**

Hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde ortaya çıkabilecek güçlükler, Firmalarda krize sebep olabilmektedir, Firmanın üretimde kullandığı hammaddeleri temin edilememesi, hammadde maliyetlerinde önemli yükselişlerle karşılaşması, ülke dışından ithalini gerçekleştirdiği hammaddelerin temininde

sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında dar boğazın meydana gelmesi firmayı zorda bırakabilmektedir.

Öte taraftan, finansal kredileri elde etmede doğabilecek güçlükler, işgücü maliyetlerinde meydana gelebilecek önemli artışlar, sendikal ilişkilerdeki anlaşmazlıklar da firmaları olumsuz yönde etkisi altına alabilecek diğer önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 1992, s.26).

### **1.2.1.8.Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler**

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir şirkete göre avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunulan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır (Haşit, 2000, s.26).

Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaşlar, arz-talep dengesizlikleri, ülkelerin siyasi ve ekonomi politikaları, özellikle dış ticaret yapan şirketleri doğrudan etkileyecektir.

### **1.2.2.İşletme İçi Faktörler**

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilmesi mümkün olmayan değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük oranda tahmin edilebilir değişkenler olarak değerlendirilebilir (Tüz, 1996, s.7). Firmaların krizle karşılaşmaları makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer, 1992, s.271). Başka bir ifade ile örgüt içi faktörlerde güçlü olan firmalar, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden çıkabilirler. Krize sebep olan işletme içi faktörler altı grupta incelenebilir.

### 1.2.2.1.Yöneticilerle İlgili Faktörler

Çağdaş bir yönetimde yönetici, aynı anda problem çözen kişi olarak adlandırılır ve yönetimde yöneticinin varlığının sebebi de problem çözmektir (Aytürk, 1999, s.141). İşletmeyi krize sokacak problemlerde anlık karşılaşılan ve önüne geçilemeyecek durumlar değildir. Özellikle işletme üst yönetiminin bilgi, yetenek ve davranışı krizin meydana gelip gelmemesinde önemli bir etkisi olmaktadır. Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı ve kadrosu, meydana gelebilecek, muhtemel bir krizi önleyebilirken; yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı ve kadrosu kendi varlığı ile krize sebep olabilmektedir.

Firmaların krize düşmelerinin en önemli sebebi, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz kalmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz sebepleri şunlardır (Dinçer, 1998, s.387):

- **Büyük ve Gereksiz Risklere Girilmesi:** Firmanın her yatırımı kısmi oranda risk içermektedir. Büyük başarılar elde etmek isteyen firma bu başarılar uğruna bazı büyük riskleri de göz önüne almak durumunda kalabilir. Büyük başarıların belli risklere girilmesi sonucunda elde edilebilmesi gerçeğine rağmen; büyük riskleri göze almak her zaman başarı getirmemekte, hatta önemli kayıplara neden olarak firmanın başarısızlığına sebep olabilmektedir. Pazara yeni giren bir firma için var olan rakiplerine karşı üstünlük sağlamak; var olan firmanın karını yükseltmek ya da yeni bir yatırıma başlamak gibi durumlarda işletme büyük ve gereksiz risklerin (test edilmemiş teknolojiler, hiç şansı olmayan pazarları hedefleme gibi) altına girmekte; bunların sonucunda da önemli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir.

- **Rakiplerin Rekabet Gücünün Yeterince Dikkate Alınmaması:** İşletme üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum izlemesi, rakiplerinin rekabet gücünü yok sayması ya da bu gücü olduğundan daha az olarak değerlendirmesi işletmeyi kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Bu nedenle işletmenin içinde bulunduğu pazarda işletme yönetiminin rekabet konusunda kararlarını etkileyecek olan ve krize neden olabilecek hatalar vardır. Bu hatalardan bazıları; işletmenin mevcut kaynaklarının ve yeteneklerinin üzerinde hedefler konulması; işletmenin tüketici tercihlerini izlemede



yeterli olamaması; kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durulmasından dolayı işletmenin uzun vadeli faaliyetlerinin göz ardı edilmesi; işletmenin sahip olduğu monopol ve oligopol üstünlüklerin, rakipleri durdurmada yeterli olacağını düşünülmesi; krizlerin rutin sorunlar gibi kolay çözülebileceğine inanılması ve uyumsuzluk yarabilecek bütünleşmeler ve satın alma girişimleri şeklinde sıralamak mümkündür.

• Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği ve Kişiliklerinden Kaynaklanan Sorunlar: İşletme üst yöneticilerinin çevresel değişiklikleri izleme konusundaki yetersizlikleri, aldıkları yanlış kararlar da krizlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Tahmin etme ve sezgi gücü zayıf olan üst yöneticilerin, çevrenin aktif ve dinamik yapısından kaynaklanan ve örgütü etkileyen sorunların eski, rutin görüş ve yöntemlerle (yatırımları ertelemek, bakım ve onarım faaliyetlerini azaltmak, eğitimi durdurmak, merkezi karar almaya ağırlık vermek, fiyatları artırmak, vb.) çözmeye çalışmaları sonucunda, örgütün krizle karşı karşıya kalmasına neden olabilir. Üst yöneticilerin örgüt içinde yanlış rolleri üstlenmesi de krize yol açabilecek bir hatadır. Hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramayan bir üst yönetim, işletmenin performansını yavaşlatacağı gibi çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliğinden dolayı işletmeyi piyasa koşullarından uzak kalma gibi bir kriz sebebi ile yüz yüze getirebilir. Yine kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk almada başarılı olan üst yöneticiler, uzun vadeli planlamada ve örgütün gelişme dönemlerinde başarısız olabilmektedirler.

Belirli bir dönemde krizin doğru teşhis edilmesi ve buna uygun çözümler üretebilen bir üst yönetim başka bir dönemde ise farklı bir krize uygun çözüm üretememektedir. Bu durumda da yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması ve diğer davranış özellikleri etkili olmaktadır (Haşit, 2001:32). Üst yöneticinin kişilik özelliği de başlı başına krizin algılanmasında etkili olan bir faktördür, örneğin kendine güveni fazla olan bir kişilikteki üst yöneticilerin belirsizlikleri kriz anında kendine güvenmeyenlere göre daha azdır. Bazı yöneticiler de kriz anında karşılaşılan yöneticilerin ölmesi veya plansız bir şekilde ayrılması da krize neden olabilecek faktörlerdendir.

### 1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini artırıcı faktörlerden birincisi örgüt içi faktörlerdir. Örgütler belirli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça daha bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünmekte, anlamaları gereken çevresel olaylara daha az tepki gösterir bir duruma gelmektedirler. Artan büyüklük, kişisel inisiyatifi azaltan, kontrolü ve etkinliği sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren, bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin, kontrolü sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı yöntemler oluşturması gereklidir, fakat bunların aşırı derecede önemsenmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmakta, örgütsel damar sertliğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Yönetsel ve örgütsel yapı denildiği zaman işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informal iletişim, karar verme, yönetimin merkeziliği gibi konular anlaşılmalıdır.

İşletmenin örgütsel yapısının yeterli derecede esneklik gösterememesi, yeni oluşan şartlara adapte olacak personel veya birimlerin kurulamaması, değişime karşı direnç de krizin etkilerini artırıcı örgüt içi faktörlerdir.

Kriz sürecinin, işletmenin geleceğini tehdit eden bir unsur olduğu göz önüne alındığında, yönetsel ve örgütsel yapıda önemli değişimleri zorunlu hale getirecektir (Özbakır, 1992, s.2). Kriz sürecinde, örgütsel stres üst seviyeye ulaşmaktadır. Bir taraftan krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer taraftan da belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı işletmelerin yönetim yapısını negatif yönde etkiler. İşletme yöneticileri alacakları tedbirlerle, bir tehdit unsuru haline gelen krizden korunmak ve zararlarını en aza indirmeye çalışırlar. Bunun için de ilk başvurulacak yol, örgütsel ve yönetsel yapıda bir dizi değişiklik yapmaktır. Kriz, acil yanıt vermeyi gerektirdiğinden, işletmenin yönetim yapısında çabuk karar almayı sağlayacak tedbirler geliştirilir. Standart karar alma yöntemlerinin krizi çözümlenmede yetersiz kalması, yöneticileri karar alma noktasında yeni yaklaşımlara yönlendirir. Önemli olan, yeni oluşan şartlara uyum sağlamaktır. Bu uyumun

sağlanması, örgütün mevcut değerleri yerine yeni bazı değerleri benimsemesi ile mümkündür.

### **1.2.2.3. Üretim sisteminden kaynaklanan faktörler**

İşletmenin ürünleri ve üretimi ile ilgili çevresi, sağlık ve güvenlik konuları örgütler için stratejik öneme sahiptir. Bu önemin temel sebepleri şöyle sıralanabilir (Haşit, 2001, s.40):

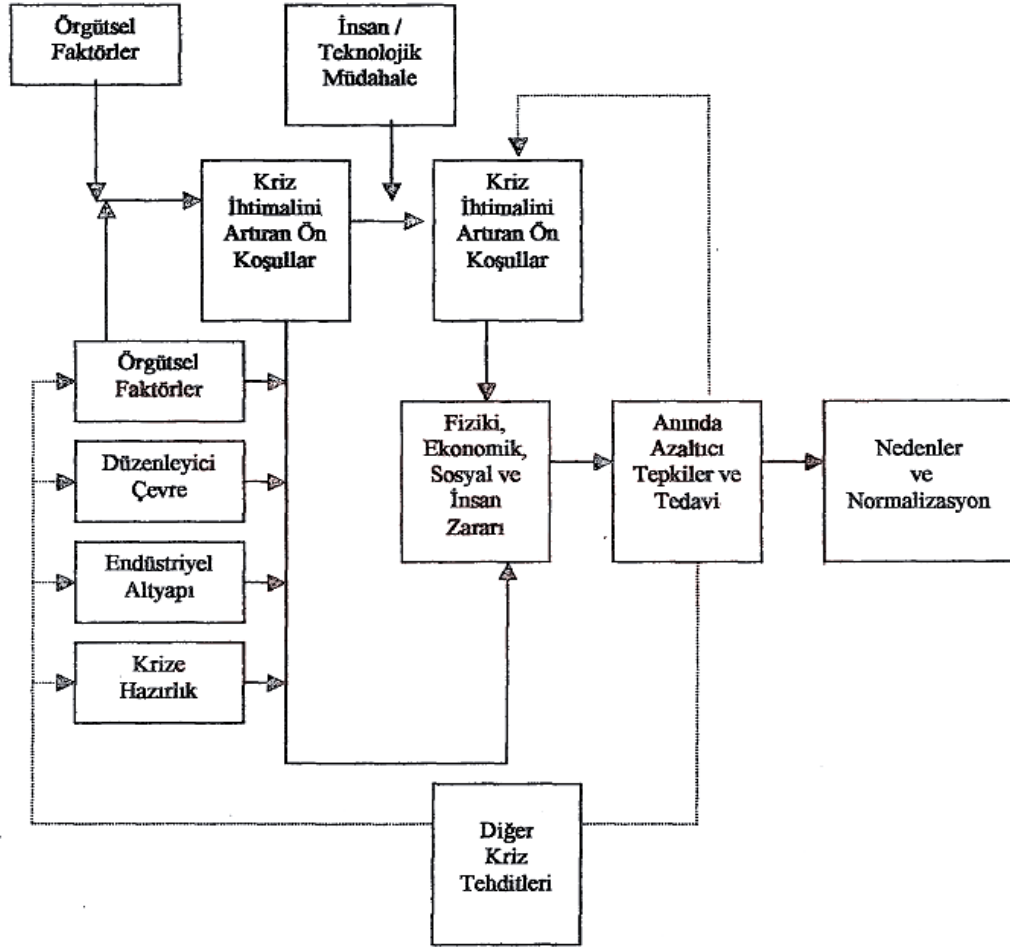
- Üretim sisteminde ve ürünlerde hata olması,
- Bu türden bir krizin örgüt yapısına, topluma ve doğaya vereceği zararın derecesinin de yüksek olması,
- Üretim teknolojileri de kompleks yapıda olmalarından dolayı çevresel zararlara yol açabilmesi.

Üretimle ilgili olarak bir krizin ortaya çıkmasının altında insani, örgütsel ve teknolojik faktörlerin çevreyle etkileşimi yatmaktadır (Haşit, 2001, s.40): İnsani faktör olarak; operatör ve yönetici hataları, sabotaj, savaş vb. durumlar sıralanabilir.

Güvenlik için gerekli kaynağın ayrılmaması, iletişim başarısızlıkları, tehlikelerin ve boyutlarının algılanamaması, acil durum planlarının yetersizliği vb. durumlar örgütsel faktörleri oluştururken; hatalı ürün dizaynı, bozuk ekipman, uygunsuz malzeme kullanımı ve hatalı teknik işlemler teknolojik faktörler arasında sayılabilir.

Üretimle ilgili yaşanabilecek bir kriz modeli aşağıdaki Şekil'de gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi, üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında örgütsel ve çevresel koşullar oldukça etkilidir. Bu koşullar ürünleri, üretim tesislerinin çalışma ve teknolojik özelliklerini, endüstriyel çalışmaları destekleyen altyapı ve krize hazırlık sistemini kapsamaktadır (Haşit, 2001, s.41).

Şekil 2. Üretimle ilgili Kriz Modeli



**Kaynak:** Gürkan Haşit; 2000. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi işletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.41.

Hewlett Packard Türkiye (HP), uluslararası bir şirket olduğu için yaşanan makro ekonomik krizlerde kontrollü finans yönetimi, gereksiz riskler almadığı için sektöründe krizlerden en az etkilenen işletmeler arasında yer almaktadır. HP'nin yaşanan ekonomik krizler karşısında temel üretim stratejisi, genel etkilenmeye paralel olarak küçülmek (üretim miktarını azaltmak) ve dış pazarlara yönelmektir. Bunun yanı sıra, HP yöneticileri kriz dönemlerinin belli ölçüde fırsatlara dönüştürülebileceğine inanmaktadır. İşletme yöneticileri, ilk adım olarak mümkün olduğunca mali riskleri azaltmaya çalışmakta, ikinci adım olarak da insan gücünü korumaya özen göstermektedirler. Çalışanları kaybetmenin de, yeni bir çalışan kazanmanın da işletmeye maliyeti yüksek olduğundan hareketle, yaşanan krizlerde

uygulanacak en son nokta çalışan sayısını azaltmak olmaktadır. İşletme, üretimini önemli ölçüde azaltmak zorunda kaldığı dönemlerde, ya yurtdışına üç veya beş aylık gibi dönemlerle iş gücü transferi yapmakta ya da dış pazarların talebini karşılayacak üretime yönelmektedir (Arıkboğa, 2001, s.52).

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyebilecek her türlü faktör, içinde buldukları sektörleri etkileyebilmekte veya doğrudan işletmelerin krize girmesine neden olabilmektedir (Andriole, 1998, s.156). Ancak bu konuda yapılan araştırmalarda; işletmelerin sahip oldukları teknolojik donanım ve ileri üretim teknikleri sayesinde karşılaşılan her türlü krizden en az kayıpla çıkmayı başardıkları ve hatta krizlerin etkilerini fırsata dönüştürdükleri görülmektedir (Pagan, 1996, s.20). Söz konusu ileri üretim tekniklerinin en önemlilerinden biri de, işletmelerin karşılaştıkları kriz durumlarında üretim altyapısı olarak, işletmeye farklı alternatifler sunan ve pazardaki değişime zamanında ayak uydurabilen esnek üretim sistemleridir (Lerbinger, 1989, 60).

#### **1.2.2.4. Hayat safhası faktörü**

Bir işletmenin hayat safhası, doğuş, gelişme, olgunluk, 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. Diğer taraftan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden olabilir. İşletmenin satışlarının ve kârlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlamaktadır (Tüz, 2001, s.8).

Bir firmanın amacı, yetişkin dönemine erişmek ve orada kalıcı olabilmektir (Doğan, 2003, s.81). Bu dönemde esneklik önem arz eden bir husustur. En az esneklik kadar önemli olan diğer bir husus da kontrolün dengede olduğu durumu koruyabilmektir. Böylelikle değişimle karşılaşıldığında; firmanın krizi yaşamadan değişimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri meydana gelir ve genellikle firmanın sürekliliğini tehdit eder (Dinçer, 1998, s.319). Firmanın satışların ve karlarının düşüş gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemini hazırlamaktadır (Kazal, 13).

#### **1.2.2.5. Diğer Faktörler**

İşletmenin krize girmesinde etkili olan faktörlerin arasında; büyük bilgisayar arızaları, eksik ya da yanlış operatör eğitimleri ve örgüt içindeki yanlış bilgi akışı, iletişim bozukluktan, cinsel taciz, hatalı personel seçimi, sabotajlar, yasa dışı faaliyetler, aldatıcı reklam gibi nedenler de sıralanabilir (Haşit, 2001, s.45).

Ayrıca, işletmelerin iletişim sisteminin işleyişi ve boyutu da, işletmeler açısından krizle karşılaşma durumlarını belirleyici bir diğer önemli faktördür (Williams ve Egglan, 1991, s.1 ).

#### **1.2.3. Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler**

##### **1.2.3.1. Krizin Olumlu Sonuçları**

Yeni koşullara uyum sağlamak için hazır ve standart bir kriz reçetesinden söz edilemez. Milletlerin olduğu gibi, şirketlerin de inançları, değerleri, olaylara bakış açılan, sorunlarla başa çıkma yöntemleri, algılan, sözlü ve sözsüz iletişim tarz lan ve ilişkileri büyük farklılıklar gösterir. Yani "algı ve inançlarla oluşan toplumsal değerlerin uzantısındaki yaşama kalıplan" olarak tanımlayabileceğimiz kültür, nasıl toplumdan topluma değişiklik gösterirse, kurumdan kuruma da aynı ölçüde değişiklik gösterebilir. Bu nedenle her şirket, krizle başa çıkmak için kendi özel koşulan çerçevesinde kendine özgü bir sentez oluşturmak zorundadır. Bu süreçte;

- Yöneticiler için, özellikle de insan kaynaklan yöneticileri için yeni stratejiler ve açık hedefler belirlenmelidir.
- Kriz ve ardından gelen değişime farklı yaklaşmayı sağlayacak toplantılar yapılmalı ve eğitimler verilmelidir.

- ihtiyaç ve amaç analizi yaparak, çalışanların yeni rolleri konusunda karar verilmelidir.
- Yem hedefler, politikalar ve ücret sistemleri geliştirmelidir.

Kriz dönemlerinde yönetimlerin, sistemi yara almadan sürdürme çabasının yarattığı zaman baskısı altında, insan ögesinin gözden kaçırılmaması gerekir. Bu mücadele sırasında tüm insan kaynağının dayanışma içinde bu çabalara katılması daha hızlı, güvenilir ve somut sonuçlar alınmasını sağlar (Baltaş, 2002, s.14).

#### **1.2.3.1.1. Örgütte Zayıf Yönlerin Ortaya Çıkması**

Örgütler rutin çalışma süreci içerisindeyken her şey yolunda görüldüğünden faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirme gereği duymazlar. Zaman zaman ortaya çıkan problemler, zamanla aşıldığından üzerine gidilmez ve örgüt bu problemlerle yaşamaya başlar. Krizler bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yarattığından olumlu olarak kabul edilebilir. “Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilecek ve bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak” (Berk, 2001, s.82) kriz sürecinden yararlanılacaktır.

#### **1.2.3.1.2. Etkin Stratejinin Geliştirilmesi**

Krize uğrayan işletmelerin tüm personeliyle birbirlerine daha da bağlanarak, yüksek bir enerji ve dayanışmayla hedefe kilitlenmiş disiplinli ve sistemli bir gayret içerisinde krizi aşma çalışmaları, bu dönemin en önemli amacı olmalıdır.

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır. Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi takdirde rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşacaktır.

Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek (Marşap, 1995, s.484), geleceği yönetmekle mümkündür. Geleceği yönetme açısından örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!” (Türkmen, 1995, s.1203). Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir (Eleren ve Kurt, 2001, s.1).

#### **1.2.3.1.3. Takım Ruhunun Oluşturulması**

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağandışı performans üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğuracaktır.

Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve amacın oluşabilmesi için gerekli olan görev dinamiği, takımı çalışma ile ilgili hedeflere doğru ilerleten etkinlikler meydana getirirler (Weiss, 1993, s.36). Lider, vizyon ve taktikler oluşturarak ya da vizyonun ve taktiklerin oluşturulmasında üyeleri teşvik ederek takıma yardımcı olur (Akat, 1998, s.78). Gerçek manada takım meydana getirmek grubun süreç dinamiklerinin yönetilmesini kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderlik gerektirir (Weiss, 1993, s.37). Süreç, isin takım tarafından nasıl yapıldığını ifade etmektedir (Güven, 2000). Örgütlerde etkin takımların oluşturulması ve etkinliği yakalaması etkili liderlerin görev ve süreç dinamiklerini yönlendirmesini gerekli kılmaktadır.



#### **1.2.3.1.4. Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma**

Bütün krizler, aynı özelliklere sahip olmayıp nedenleri farklı farklıdır. Ancak, bir kriz yönetim planı hazırlanırken ilk ihtiyaç, muhtemel krizlerin yazılı olarak saptanması ve böyle bir durumla karşılaşıldığında, kuruluşun başa çıkabilme yeteneğinin belirlenmesidir. Krizler farklı da olsa, temel adımları belirleyen yöntem ve prosedür birbirinden fazla farklı olmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler kriz yönetim planları hazırlayarak ve yaşanan krizlerden dersler çıkararak, gelecekte yaşanması muhtemel olan bir krizi, rahatlıkla atlatabileceklerdir (Türk, 1995, s.28).

#### **1.2.3.2. Krizin Olumsuz Sonuçları**

Kriz sonrası olumsuz etkilerinin olması kaçınılmazdır. Bunların çoğu kişisel ve zorlu olayların getirdiği gerginliklere bağlı olmaktadır. Kriz sonrası örgütte korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma gibi davranışlar içine girilmektedir (Tack, 1994, s.61-62).

Krizin ve plandışı değişikliklerin, çalışanlar üzerindeki etkisi, onların, problemlerin sıkıntısını, başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. Bunlar, iyi niyetle kotarılan ve çok verimli gözükten palyatif çözümlerdir. Oysa, kalıcı olmayan çözümler, sadece sorunların ertelenmesine yarar ama altta kalan problem, hiç değişmeden kalır. Bu problem gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem, temeldeki problemi çözmek için, sahip olduğu yetenek ve enerjiyi de önemli ölçüde kaybeder. Sistemi işleten enerjinin kaybı, örgütte yapısal anlamda bazı önemli sorunları ortaya çıkarır ve çalışanlarda stres düzeyi yükselir (Tutar, 2000, s.65).

Kriz, kurum dışı çevresel faktörlere ve kurum içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, dünyadaki teknolojik gelişmeler, politik değişimler, suikast, bombalama gibi kurum yöneticisine yönelik tehditler, krize yol açan dış faktörler içerisindedir. Yöneticilerin yeter sızliliği, karar verme süresinde aksaklıklar, iş ortamında hoşnutsuzluk gibi faktörler ise iç iletişim aksaklıklarıdır (Tüz, 1996, s.7-8).

### **1.2.3.2.1. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu**

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 imkânı 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 (Dinçer, 1998, s.398).

Acil karar alma zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermez. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışım, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır (Dinçer, 1997, s.284).

Kararların hızlı alınması kararların kalitesini bozar. Kriz öncesinde, yönetici, farklı birimlerde görevli yöneticilerine veya uzmanlara danışarak karar verirken kriz dönemi özelliği gereği en yakınındaki birkaç yöneticisine veya patronuna sorarak karar verir. Ayrıca, stratejik nitelikli planlar da kriz dönemlerinde geçici olarak ertelenebilir. Kararların kalitesinin bozulmasındaki en önemli etken, gelmesi gereken bilgilerdeki eksiklik veya yanlışlıktır.

### **1.2.3.2.2. Kararların Merkezleşme Eğilimi**

Kriz durumunda örgütün krizle mücadele için sahip olduğu sürenin ve hareket alternatiflerinin sınırlılığı acil hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda örgütün

doğru kararlar almak ve bunu elden geldiğince hızlı yapmak zorunluluğundan, yetkinin merkezileşmesi eğilimi doğmaktadır. Merkezileşme eğiliminin temelinde yatan mantık “Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, örgüt üst yöneticilerinin başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplama istekleridir.”<sup>79</sup> Bunun dışında yukarıda da söylendiği gibi, kriz durumlarında ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zaman olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasına ve merkezileşme eğiliminin artmasına yol açan faktörlerdir.

Karar almadaki merkezileşme eğilimi olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. “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.”( Tutar, 200, s.80.)

Yetkinin merkezileşmesinin bir diğer olumsuz sonucu da merkezi bir karar biriminin oluşturulmasının çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını engellemesi ve motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmasıdır. “Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasının engellenmesi gibi durumlarda olumsuzluklar içerisinde sayılabilmektedir.”(Ataman, 2001, s.251.)

#### **1.2.3.2.3. Örgüt Genelinde Gerilimin Artması**

Kriz esnasında zaman baskısının olumsuz etkisiyle, krize en uygun cevabın hızlıca verilmesi gereği, örgütün tepe yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar bir gerginlik durumu yaratacaktır. Ayrıca verilecek cevabın şekillenmesinde kullanılmak istenen bilginin ve diğer kaynakların da sınırlı olması ikinci bir gerilim etkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim bozulma eğilimi gösterecektir. “Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişı yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu

durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir.”(Özdevecioğlu, 1993, s.4.) Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülecektir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. “Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olması durumun en kötü yanıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemiştim’cilerin artmasına, kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur.”(Özdevecioğlu, 1993, s.5.)

Krizin çalışanlarda oluşturduğu bir diğer çatışma alanı da, karar alanlarla kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen diğer çalışanların farklılaşma hissetmelerinden doğmaktadır. “Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştırır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir.”(Dinçer, 1997, s.398-399.)

#### **1.2.3.2.4. Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması**

Kriz, tepe yönetimle alt kademeler arasındaki karşılıklı güvenin azalmasına neden olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğim ve iyi bir şekilde yönetilmediklerim düşünürken; tepe yönetimi, krizin, alt kademelerdeki uygulama hatalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığım düşünebilir. Bu düşünceler; Tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıklaştırmasına neden olurken, alt kademedeki lerin tepe yönetime karşı saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir. Kriz sonrasında ortaya çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi; her şeyden önce örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine, bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ve verimli çalışmayı engelleyen etkilerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Ataman, 2001, s.232).

## **2.BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ**

### **2.1. Yönetici**

Yönetici, "kar ve riski başkalarının olmak üzere, ürün veya hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir". Buradan anlaşılacağı gibi yöneticiyi girişimciden ayırt eden nitelik, yöneticinin işletme karına ortak olmaması ve muhtemel zararlara katlanmamasıdır. Yönetici işletmenin işlevlerini yürütmekle ve işletme sahibine karşı sorumludur. Yöneticiler işletmenin amacını saptar, daha sonra işletmeyi amaca doğru yöneltir. Amaca kolay, en iyi gidilecek yolları bulur, kararları verir, üretim faktörlerinin tedarikini ve düzenlenmesini yapar. İşletme faaliyetlerinin en etkin biçimde örgütlenmesini sağlar, insan ögesini örgütler, nezaret eder, işlerini çalışanlara benimsetir ([www.ekodialog.com](http://www.ekodialog.com), 2010).

#### **2.1.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi**

##### **2.1.1.1. Yönetici**

Dar anlamda yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, yönettiği insanları ve onların üretim yapabilmesi için gerekli her türlü üretim araç ve gereçlerini temin edip, hedefe yönlendiren kişidir<sup>1</sup>. Bu anlamda yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynakları ve zamanı da kullanarak başarıya ulaşan kimsedir.

Yöneticiler, örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, araçların, rakiplerin, işletme faaliyeti ile ilgili resmi ve yarı resmi kuruluşların, nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk, örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmakta, yerine, sınırlılık ve optimizasyon kavramlarını getirmektedir.

Yönetici, lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir (Gerber, 1994).

Yönetici, başında bulunduğu insanların veya kurumun karar verici organıdır. Örgütün başarısı veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olan kimselerdir. Çalışanların başarısını o ölçer (Hatiboğlu, 1993).

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalara dayanarak, yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi” şeklinde tanımlamak mümkündür. Yöneticiliğin bir meslek olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ivancevich ve arkadaşlarına göre, meslek, “başkalarına hizmet amacıyla yapılan iş olarak tanımlanırsa, yöneticiliğin de meslek olarak kabul edilmesi gerekir (Alpugan, 1998, s.23). Bu yönüyle, profesyonel yönetici, bu işi meslek olarak yapan veya icra eden kişi şeklinde belirtilebilir (Şimşek ve Çelik, 1998, s.14).

Yönetici, genel olarak işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiler, bir işletmede kârı ve riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1993, s.12-13).

Yönetim kavramı içerisinde, öncelikli olarak insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu sebeple yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı bir takım amaçları gerçekleştirebilmek için ahenk ve işbirliği içinde yönelten kişi olmalıdır. Yani yönetici, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır (Şimşek, 1992, s.32).

Bir yönetici belli başlı bazı görevlerden ve bu görevlerin başarıyla yerine getirmesinden sorumlu olan kişidir. Yönetici çoğu zaman başarmakla yükümlü tutulduğu görevleri istenilen şekilde yerine getirmesi için ne ölçüde iyi düzenlemeler

yaptığı esasına göre değerlendirilmeye maruz bırakılır. Ayrıca, yöneticinin bir takım astlar aracılığıyla çalışmak durumunda bulunması nedeniyle, astların da eylemlerinden sorumlu tutulmaktadır. Bunları başarı veya başarısızlıkları aynı zamanda yöneticinin de başarısı ve başarısızlıklarını oluştururlar.

İşletmelerde zaman zaman profesyonel yönetici olarak adlandırılan kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapmakta ve karşılığında maaş almaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre şartlarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ile örgüt yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimlerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşacak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır (Mutlu, 1998, s.80-81).

Bir işletmenin kalite geliştirme operasyonları, kademe azaltarak yalın bir model oluşturma çabaları, ya da web temelli rekabet stratejileri, stratejik tercihleri yaparak performans alanlarında yoğunlaşmayı sağlayacak, rakip işletme yöneticilerinkinden farklı bir yönetici modeliyle desteklenmediği sürece başarısız olacaktır. Ne pazarda etkin olabilmek için kritik müşteri enformasyonu, ne devir süresinin rakiplere göre büyük oranlarda azaltımı ve ne de sanal uzmanların yüksek performansı, günümüzde başarı için yeterli dinamikler değildir. Bugünün şirketinin başarısı için bu temel gereklilikleri bütünleyerek fark yaratabilme yeteneğini oluşturmada stratejik değişken, yöneticiden başkası değildir.

Her yönetici analitik bir düşünür olmak zorundadır. Bununla yönetimin belirli ve somut bir problem üzerinde yeterince muhakemede bulunabilmesi ve sonuçta söz konusu problem için mümkün ve geçerli bir çözüm getirebilmesi ifade edilmek istemektedir. Fakat bundan da önemlisi yöneticinin fikri bir düşünür olması, yani tüm örgütsel görev ve işleyiş hakkında soyut olarak düşünebilen kişi olmasıdır. Yönetici için bu görev sanıldığı kadar basit bir olay değildir. Tersine, yönetsel görev örgütün bütünü için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi yöneticinin kendi birimine ilişkin amaçlarında başarılmasını içerir.

Yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin başlıcaları aşağıda şöyle sıralanmıştır:

1. Yöneticinin dengeli, kararlı ve sağlam bir karakter yapısına, belli bir zekâ düzeyine, kavrama, çözümlenme ve uyum yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kişiliğinin oturmuş olması ve dengeli hareket etmesi önem kazanmaktadır.
2. Yönetici başında bulunduğu kurum ve kuruluş konusunda belirli ölçüde teknik bilgiye sahip olmalıdır.
3. Üst kademe yöneticilerinde olması nitelikler bilgi ve yetenek, önderlik, sorumluluk, Yöneticide Olması Gereken Bilgi ve yetenekler (Saylan, 1972, s.46).
4. Diğer taraftan yönetici, eşgüdümü sağlayabilme, çözümlenme ve karar verebilme, yönelebilme, değerlendirebilme ve yorumlama konularında belli bir seviyede olması gereklidir. Diğer bir deyişle üst kademe yöneticisinin kavrama, zekâ ve yargılama yeteneği ile uyum sağlama ve dürüst olma özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Saylan, 1972, s.46).

#### **2.1.1.2. Planlama ve Organize Etme**

Planlamayı tanımlayacak olursak; geleceğe yönelik bir faaliyet, bir karar alma süreci ve bir amaca yönelik olma, bu amacın gerçekleşmesi için en uygun yöntem ve araçların bulunması olabileceklerin düşünülmesi ve bu süreçte gereksiz iş ve işlemleri azaltarak zaman kaybının engellemesidir diyebiliriz (Aksoy, 2002, s.21).

Düşünürler önceden düşünmezse, uygulayıcılar zaman ve enerjilerine degecek yapacak bir şey bulamaz. Yönetici, olanaklı olduğu ölçüde kontrol edebilmek, sunacağı fırsatlardan yararlanmak (gelecek her zaman yalnızca hazırlıklı olanlara fırsat sunar) ya da en azından kurbanı olmamak için geleceği öngörmeye çalışır (Keenan, 1996, s.7). Yönetici, işle ilgili bazı ihtiyaçlarını karşılayarak, örnek sunarak ve işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi yaratarak, örgütsel hedeflere



ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar (Coleman and Barrie, 1997, s.46).

Bu yönetimsel uygulama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı içerir. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır. Planlama ve organizasyonun amacı, iş üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye adaptasyonunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir (Yukl, 1990, s.13).

Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilir. En kısa anlatımla, plan bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanmasıdır. Planlama “yarın yapılacak işlerin bugünden belirlenmesi”dir (Mucuk, 1993, s.125).

Aynı zaman da önemli bir yönetsel işlev olan planlama, “değişimin etkisi ve işletme kaynaklarından yararlanılması üzerine dikkatleri üzerine çevirerek mevcut duruma bir anlam vermeye yönelik bir düşünce ve iletişim sürecidir (Can, 1981, s.126).”

Organizasyonu oluşturma eylemi (örgütlenme); belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme “maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi” şeklinde tanımlanabilir (Mucuk, 1993, s.135).

Yöneticinin planlama ve organizasyon becerisi işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli faktörlerdendir.

Yöneticiler, firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla ulaşılabilecek şekilde, iyi bütünleşmiş birimler halinde şirketler içinde bulunurlar (Coleman and Barrie, 1997, s.81). Bir yöneticinin işiyle ilgili olarak yaptığı her şeyde planlamanın önemi açıktır. Programlar, projeler, bütçeler, raporlar ve iletişim, belli bir plana göre yürütülmelidir. bir plana sahip olmak, bir stratejiye sahip olmak demektir (Sayers, Bingaman and Graham, 1996, s.42).

Yönetim süresinde kısa zaman içinde çok yol kat etmek ve en az gider ya da çabayla büyük sonuçlara ulaşmak organize etmenin başta gelen ilkesidir. Yönetimin başarı ölçütleri “etkinlik ve verimlilik” tir. Yöneticinin planlama ve organize etme özellikleri sayesinde etkinlik ve verimlilik sağlanabilir (Tokat ve Şerbetçi, 2000, s.92).

### **2.1.1.3. Problem Çözme**

Kişinin başarmak istediği hedefe ulaşmasına engel olduğu zaman ortaya çıkan sorunlardır (Cüceloğlu, 1996,s.219). “Giderilmek istenen her güçlük bir problemdir. Güçlüğün giderilmek istenmesi için insanı fiziksel ya da düşünsel (zihinsel) yönden rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. O halde problem, insanoğlunu rahatsız eden bir durumdur. Örneğin, hastalık, yorgunluk, anarşi, başarısızlık v.b. durumlar birer problemdir” Problem, çözümü olan fakat henüz belli koşullar altında çözüme kavuşturulmamış sorunlardır (Arseven, 1994, 31).

Problem denilince genelde bir şeylerin aksaması ve rahatsızlık yaratması anlaşılır (Yıldırım, 1999, s.99). Günlük konuşmalarda problemden söz edildiğinde, problem sözcüğünün herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığı varsayılır. Oysa problem sözcüğü ile anlatılmak istenen çoğu zaman açıkça belli değildir (Öğülmüş, 2001, s.2).

Problem çözme; makinelerin bozulması, gerekli hammadde eksikliği, müşteri şikayeti, işle ilgili yanlış bir karar, kaza veya üst yönetim tarafından anlaşılmadık bir karar gibi normal faaliyetlerdeki bazı ani karışıklıklara cevap olarak meydana gelir.

Aksine planlama, işlenecek bir fırsatın keşfi veya gelecekte kaçınılacak bir problemin beklentisi tarafından tetiklenen bir olgudur. Problem çözmenin kısa dönemli bakış açısıyla reaktif bir davranış olmasının aksine planlama, uzun dönemli bakış açısıyla proaktif bir davranıştır. Zamana bakış açılarının farklılığı gibi karar verme süreç tipi de farklıdır. Baskı altında problem çözme tipik olarak planlamadan daha kısa bir süreçtir.

Problem çözme becerisi öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir süreç olsa da günlük hayatta birçok problemle karşı karşıya kalan insan, öznel problemlerine kendine özgü çözüm yolları geliştirir. Öğrenme ve problem çözme gücü sayesinde, bir ihtiyacı Karşılama eski davranış biçimleri işe yaramayınca yenisini geliştirme imkânına sahiptir. Bunu yaparken, geçmişte edindiği deneyimlerini işe koşabilir, onları yeni durumlara uyarlayabilir, ya da onların yeni bir sentezini yapabilir ve sorunlara yeni çözümler getirebilir. Bu çözümlerin geliştirildiği problem çözme süreci, bilinen veya tanımlanmış bir güçlüğü görmek, güçlük hakkında gerçekleri değerlendirmek, gereken bilgiyi toplamak, alternatif çözüm önermek, bu çözüm yollarının uygunluğunu tesir etmek, ilgisi olmayan bilgiyi yok etmek ve çözüm yollarının en uygununu seçmek gibi birçok temel düşünce sürecini gerektirmektedir.

Yöneticinin problem çözme becerisi örgütteki sorunların çözümünde büyük önem taşımaktadır. Örgütte yaşanan sorunlar yöneticinin problem çözme becerisi sayesinde olumsuz sonuçlara yol açmadan çözülebilmektedir.

Yönetici, sahip olduğu başlıca dört kaynağı zaman, bilgi, yetenek ve davranış sonunda kendisinin ve firmanın mümkün olan en iyi yatırım getirisini elde edeceği, firmanın yatırdığı dolara karşılık en azından adil ve uygun bir kar sağlayacağı şekilde kullanır(Werner, p.12).

#### **2.1.1.4. Motivasyon Unsurlarını Belirleme&Motivasyon Sağlama**

Koçel'e göre motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır". Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları,

davranışları ve performansları hakkında kendilerine geribildirim yapılması konuları ile ilgilidir(Koçel, 1993, s.89). Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışların sürdürülme olanaklarını incelemek gerekir. Diğer bir tanımlamaya göre motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve işletmede verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Barutçugil motivasyonu, “canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi” olarak açıklamaktadır(Barutçugil, 2004, s. 255). Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren bir olgudur. İşletmelerin hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Amacı gerçekleştirebilmek için çalışanların istekli olmaları, işi benimsemeleri ve yeterli çabayı göstermeleri gerekir. Bu isteği sağlayan, motivasyondur(Fındıkçı, 2003, s.102).

Yöneticinin görevlerinden biri de motivasyon kalıplarını belirlemek ve motivasyon sağlamaktır. İlk yapması gereken, çalışanların davranışlarını denkleleriyle, astlarıyla, üstleriyle, müşterilerle ve yabancılarla etkileşim halindeyken gözlemlemektir(Johnson, 1999, p.86). İpuçları, insanları mutsuz eden, insanların sevindikleri, en fazla dikkat verdikleri ve insanları özellikle mutlu eden şeylerden bulunabilir. Memnun edici iki farklı ihtiyaç arasında seçenekleri kapsayan, insanlar tarafından alınan kararlar, özellikle motivasyon kalıplarını sağlamak için faydalıdır. Davranışa ek olarak motivasyon kalıplarıyla ilgili ipuçları, insanların ifade ettikleri değerleri, tutumlar, inançlar ve kariyer hedeflerinden çıkarılabilir. İpuçları, bazen çalışanların kültürel, etnik ve dini geçmişlerinden yakalanabilir(Weiss, 1993, s.49). Diğer ipuçları, insanların ailelerinden, sosyal yaşantılarından, hobilerinden, ilgi alanlarından, sosyal kulüplere ve profesyonel organizasyonlara üyeliklerinden bilgi alınarak sağlanabilir(Dengiz, 2000, s.31).

Yöneticiler çalışanların motivasyonuna etki edebilir, fakat bunları kontrol edemez. Birçok yönetim uzmanının vurguladığı gibi “insan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır.”(Eren, 2001, s. 178.) Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, bireyi farkında olmadan motive eden faktörler vardır. İnsanlar her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Çalışanlar bazen

farkında olmadan motive ya da demotive olabilmektedirler ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/17177](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/17177)). Çalışanların, gereksinimleriyle bağdaşmayan ödüllerle motive edilmesi anlamsızdır(İncir, 1999, s.47-60).

Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. ihtiyaçlarımızı karşılamak istediğimiz içindir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar(Filiz, 2004, s. 21).

### **2.1.1.5. Koordine Etmek**

Koordinasyon; bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle düzenleştirme; ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için insanların çabalarını birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli iş birliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzemeleri kullanarak gerçekleştiren bir işlemdir(Birdal ve Aydemir, 1992, s. 13).

Koordinasyonun yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir(Efil, 1999, s. 93):

- Planlar yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir. Her yöneticinin kendi bölümüyle ilgili koordinasyona gitmesi de yeterli değildir. Önemli olan örgütü bir bütün olarak düşünüp bölümler arası koordinasyonu sağlamaktır.
- Koordinasyon sürekli olmalıdır.

Yönetici, birleşmiş bir bütün olarak iş görebilmeleri için birey ve grupların çalışmasını koordine eder(Aytürk, 1999. s.77).

### **2.1.1.6. Değerlendirme**

Değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Günümüzde “çağdaş personel değerlendirme sistemleri”nde kişiliğinin işe yansımaya yönü de dikkate alınmak suretiyle, ücretini arttırma, yükseltme, ödül ve takdirname verme, eğitim ihtiyacını belirleme ve geliştirme gibi amaçlarla personel, iş başarısı/amaçları gerçekleştirme derecesi bakımından değerlendirilmektedir(Can, 1995, s.174).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlemesi”, “başarı değerlemesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “performans değerlendirmesi”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir(Akyüz, 2001, s.82).

Genel olarak performans değerlendirmesi, Amaçlar ile elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir. Bu bakımdan yapılan ölçümlerde, örgütsel faaliyetler verimlilikten ziyade etkinlik üzerine yoğunlaşarak değerlendirilmelidir. Örgütlerin tanımlanmış hedeflerine erişmek maksadıyla oluşturabilecekleri faaliyetlerin sonucunda söz konusu hedeflerine ulaşma oranı demek olan etkinlik önemli bir performans boyutudur. Hedefleri esas alan etkinliğin, amaçların gerçekleşme düzeyini organizasyonun çıktıları ile ilişkilendirerek belirlemesi nedeniyle önemli bir performans boyutu olarak kabul edildiği ifade edilmektedir(Akal, 2002, s.16).

### **2.1.1.7. Denetleme**

Planlama ile başlayan, organize etme ve yürütme ile süren yönetim işlevlerinden sonuncusu denetim işlevidir. Denetim işlevi genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun

olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar(Ülgen, ve Mirze, 2004, s.24)

Yönetimin temel işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve belirler. Örgütün saptanan amaçlara ulaşp ulaşmadığının ve ulaşma ya da ulaşamama derecesinin belirlenmesi ancak denetim işlevinin yerine getirilmesi ile mümkün olabilir.

Denetim, yapılması planlanan faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Denetim işlevi ise planlama aşamasında öngörülen işlerle diğer yönetim işlevlerinin sonucu gerçekleşen işlerin karşılaştırılması faaliyetini ifade etmektedir(Doğan, 1998, s.267).

Örgütlerde zaman kaybına neden olan en büyük faktörlerden birisi, yöneticilerin kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleri olayların ayrımını yapamamalarıdır. Kontrol yani denetim işlevi tepe yönetimin uhdesinde olsa da alt kademelere devredilerek, alt kademelerdeki yöneticilere bilgi ve uzmanlıklarını daha etkin bir şekilde kullanma fırsatı verilebilir. Böylece örgütün her kademesinde amaç-sonuç karşılaştırması daha kolay yapılabilecek ve muhtemel sapmalar başka süreçleri etkilemeden kendi yerlerinde ve en kısa sürede düzeltilebilecektir(Demir, 2006, s.76).

Yöneticilerin denetim tutumlarını oluşturan değerler şu şekilde incelenmektedir(Deniz, 1996, s.43-48):

- Astların gözetim ve denetimine ayrılan zaman
- Yöneticilerin denetimi altındaki zamanın büyüklüğü
- Ayrıntılı denetleme tutumu
- Günlük tutma alışkanlığı

## 2.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; olası bir krize karşı uyan sinyallerinin belirlenip, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir(Can, 1994, s. 303).

Kriz yönetimi, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabileceği kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar(Koçel, 1993, s. 26-28).

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılar. Organizasyonlarda krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. ideal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir(Tutar, 2000, s. 83).

Bir başka tanıma göre 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. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabileceği kriz durumuna karşı hazırlamaktır.



### 2.2.1. Kriz Yönetimi Özellikleri

Tanımından ve amaçlarından da anlaşılacağı gibi kriz yönetimi, özel bir yönetim modeli olup, kendine özgü bazı hususiyetleri bünyesinde bulundurmaktadır. Kriz yönetimini diğer klasik yönetim biçimlerinden farklı kılan bu özellikler aşağıdaki gibidir (Haşit, 2000: 66-67).

a. Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür,

b. Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan bir süreç yönetimidir,

c. Kriz yönetimi süreci, uzun, sürekli ve döngüsel olup, karmaşık ve etkileşimli işlemlerin bütünüdür. Bundan dolayı krizlerin çözülmesi uzun ve meşakkatli bir yoldur ve hemen gerçekleşmeyebilmektedir. Krizi yönetimi, esnek ve yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirir,

d. Kriz yönetimi, örgütsel yaşam için tehdit unsuru oluşturarak tehlikeye düşürebilecek veya olanaksız hale getirebilecek nitelikteki durumlarla ilgilidir,

e. Kriz yönetimi, örgütün olası krizleri öngörmesini ve krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar,

f. Kriz yönetiminde, karar vericilerin krizi algılama şekilleri ve düzeyleri, krizin önlenmesi açısından değer taşımaktadır ve krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilir,

g. Kriz yönetimi devamlılığı esas olan bir durumdur olduğundan, öncesi ve sonrası bulunmamaktadır. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi gerekir,

h. Etkin bir kriz yönetimi, örgütün krizi kontrol altına almasını ve en az kayıpla atlatmasını öngörür,

i. Kriz yönetiminin başarıyla yürütülmesi, örgütün ve yönetimin pozisyonlarını güçlendirirken aksi durum varlığını devam ettirememesine yol açabilir ve yok olmalarıyla sonuçlanabilir,

j. Kriz yönetimi, zor ve karmaşık faaliyetleri içerdiğinden, örgüte bir takım ek maliyetler yükler ve krizleri yönetmek, yönetimin ve örgütün bazı fedakârlıklarda bulunmasını gerektirir,

k. Kriz yönetimi, krizin ve örgütün özelliklerine ve türlerine göre değişiklikler göstermektedir. Kriz yönetimi ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak oluşturulmalıdır ve her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, diğer bir krizin ise içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olabilir,

l. Kriz yönetimi, bazı durumlarda risk yönetimi ve stratejik yönetim ile ortak konuları içine almaktadır ve benzerlik göstermektedir (Özbakır, 1992: 42-45).

Kriz yönetiminin bir başka özelliği ise özünde sistematik düşünmeye dayanıyor olmasıdır. Krizi yönetmek sistemi tanımaya bağlıdır. Ayrıca örgütü, teknolojiyi, insanları ve alışkanlıkları, örgüt kültürünü, yönetici davranışlarını bir bütünlük içerisinde değerlendirme becerisi, kriz yönetiminin anahtarıdır (Özer, 2008:354).

### **2.2.2. Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle basa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir(Bozkurt, Ergun ve Seriyi, 1998, s. 11).

Kriz bir anlık bir olay değildir. Krizin algılanmasından, kriz sonuçlarının belirlenmesine kadar geçen süre içinde bir dizi kararlar, uygulamaları, teknikleri içine alan süreçtir. Kriz sürecini kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası olmak üzere üç aşamada toplamak mümkündür.

Krizler, belli bir başlangıç ve bitiş noktası bulunan ve genelde bir zaman zincirine bağlı olarak gelişen olaylardır. Yani krizlerin, bir süreç içinde ortaya çıktıklarını ve bu sürecin, birbirini yakın zaman aralıkları ile takip eden veya bazı durumlarda aynı zamanda oluşan safhalardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda kriz yönetimi de yöneticilerin karşısına bir kriz süreç yönetimi olarak çıkmaktadır (Tutar, 2004, s. 51).

#### **2.2.2.1. Kriz Öncesi**

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlarla ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince almamakta ve yönetime iletmemektedir (Caner, 2007, s. 3). Oluşan krizleri görmeyi engelleyen, sorunu küçük görme, yönetici kibri ve noktaları birleştirememek gibi davranışlar insanın doğasında vardır (Luekke, 2008, s. 71).

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken bir bölümü işletme dışından gelmektedir. İşletme içi ve işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen, ortaya çıkardıkları sonuçlar bakımından benzer özellikler göstermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmaktadırlar; bu nedenle de çok önemlidirler. Bu sinyaller kriz yönetim planı olmayan ve sürekli iç-dış çevre analizi yapmayan işletmelerde krizin yaygınlaşmasına ve işletmenin hayati faaliyetlerinin kesintiye uğramasına sebep olur (Hasit, 1999, s. 73).

Eğer kuruluşlar kriz işaretlerini algılayamazlarsa kriz kuruluşları hazırlıksız yakalar. Sürpriz ve şok etkisi daha büyük olur. Değişimin, olağan durumdan

sapmanın hissedilememesi durumunda ise gizli kriz söz konusu olur. Bir başka deyişle krizin ortaya çıkması için krizin kuruluşlarca algılanması zorunlu değildir (Filiz, 2007, s. 12).

#### **2.2.2.2. Kriz Dönemi**

Kriz bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıkmıştır. Kriz evreleri içinde gerek vatandaşlar gerekse yöneticiler üzerinde şok ve stresin en yoğun dönem olduğu söylenebilir. İlk şok atlatıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre tedbir alınmaya ve krizin etkilerinde kurtulmaya çalışılır. Kriz anı iki aşamadan oluşur bunlar (Filiz 2007, s.13):

- Tırmanma aşaması,
- Tırmanmanın durması ve gerilemesi aşamasıdır.

Ani gelişen krizlerde, örgütler kendilerini birdenbire kriz dönemin içinde bulmalarına karşın, krizler genelde önceki aşamalarda beliren sinyallerin alınamaması veya alınmış bile olsa doğru yorumlanamayıp sağlıklı bir şekilde değerlendirilememesi ve etkili tepkiler verilemesi sonucu tedricen oluşur. Her iki halde de örgüt, kaçınılmaz olarak kriz dönemine girmiştir ve krizin şiddeti her an hızlı bir şekilde artmaktadır (Can, 2002, s. 336).

Krizin bu döneminde sorun doğru belirlenmeli, kriz ekibi en kötü senaryoya hazır olmalı ve en uygun kriz temsilcisini seçmeli, bilgi akışını yönetmek için sorun raporu ve kriz iletişim stratejisi belirlenmelidir (Tüz, 2004, s.91) Belirlenen krizin türüne göre alınan tedbirler uygulamaya geçirilmelidir.

Krizin başlaması ve artık iyice kendini göstermesi anlamına gelen bu süreçte, örgütte kriz öncesinde yaşanan çatışmaların daha da derinleştiği ve çeşitlerinin arttığı gözlenirken, örgüt üyeleri ve yöneticiler arasında korku ve paniğin baş gösterdiği görülür. Ayrıca, kriz şiddetlendikçe, organizasyonların yönetim ve karar süreçlerinde bozulmalar meydana gelir ve hatta yönetimde boşluklar bile oluşur. Bunun sonucunda, büyük oranda örgütün yürüttüğü çalışmalar aksar ve örgütsel etkinlikler

sekteye uğrar. Daha kötüsü bu safhada örgüt iklimi bozulduğundan dolayı; düzensizlikler, disiplinsizlikler, dirençler, problemler, iletişimsizlikler, kararsızlıklar ve yönetimde kopukluklar meydana gelir. Yine bu dönemde personelin sevk ve idaresi de zorlaştığı görülmektedir. Böylece, örgüt iş görenlerinde baskı ve stres yüzünden moral bozulur; kriz büyür ve yönetimi de güçleşir (Peker, 2002: 282-283). Üstelik örgütün, iş ve sosyal çevrelerinden gördüğü sürekli artan baskı karşısında, hem iç unsurlar arasındaki örgütsel bağlarda hem de örgütle ilişkide bulunan çevresel unsurlarla bağlarında gevşemeler başlar ve hızlı bir zaman sürecinde kopma noktasına gelir (Dinçer, 1998, s. 419).

### **2.2.2.3. Kriz Sonrası**

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışan şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Özer, 2008, s.345). Kriz sonrası dönem krizin son bulduğu, devam eden etkilerinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. (Filiz 2007, s. 14)

Krizler, içte ve dışarıda meydana gelen olağandışı değişiklikleri örgütün uyum sağlayamamasından ileri geldiğinden kriz yönetimi aynı zamanda plansız değişimi yönetmeyi ve programlanmamış faaliyetleri yürütmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle kriz dönemi duygusal bir süreçtir ve kriz esnasında oluşan baskı ve gerilim ortamında organizasyonlar, çeşitli örgütsel ve yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar; örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması, örgütsel çatışmaların artması, örgüt çalışanlarında gerilimin oluşması, çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter eğilimler, kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi, zaman daralması ve stres olarak belirtilmektedir (Dinçer, 1998, s. 30).

### 2.3. Ekonomik Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler

- Ekonomik krizlere karşı makro ve mikro düzeyde alınacak başlıca önlemleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

#### Makro Önlemler

- Krizler genel olarak makro ekonomik istikrarsızlığın genel bir sonucudurlar. Bu nedenle makro ekonomik istikrarın temin edilmesi önem taşımaktadır.
- Makro ekonomik istikrarın sağlanmasının temel koşullarından birisi siyaset istikrarının sağlanmasıdır.
- Makro ekonomide düzen, güven ve istikrarı temin edecek yapısal reformlar mutlaka gerçekleştirilmelidir.
- Mali ve parasal disiplini sağlayacak ciddi anayasal-yasal-kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır. Sürdürülebilir bütçe açıkları tanımlanmalı ve bu konuda hükümetleri bağlayıcı anayasal düzenlemeler gerçekleştirilmelidir. Bu konuda Maastricht Anlaşması'nda yer alan 'bütçe açıklarının GSYİH'ya oranının yüzde 3'ü geçmeyecek benzeri bir kuralın anayasamızda yer almasını mali disiplin ve mali sorumluluk ahlakı için gerekli görüyoruz.
- Kamu borçlanmasında mutlaka disiplin sağlanmalı ve Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde Maastricht Anlaşması gereği halen uygulanmakta olan 'kamu borçlarının GSYİH'ya oranının % 60'ı aşamayacağı' benzeri bir hüküm anayasada güvence altına alınmalıdır. Yüksek faiz politikalarının ve bunun sonucu olan rant ekonomisinden kurtulmanın temel reçetelerinden birisi kamu borçlanmasına disiplin getirmektir.
- Vergi sistemi; 'tarafsızlık', 'basitlik', 'adalet', 'genellik', 'istikrar', 'etkinlik' ilkeleri çerçevesinde radikal bir şekilde yeniden düzenlenmelidir. Ülkemizde halen mevcut olan ağır vergi yükü mutlaka azaltılmalı, vergi dışı piyasa ekonomisini daraltacak önlemler alınmalıdır.
- Esnek kur sistemi, döviz piyasasında ortaya çıkabilecek spekülasyon ataklarına karşı bir tampon işlevi görmektedir. Esnek kur sisteminin bu işlevini

sürdürülebilmesi için uzun dönemde faiz ile döviz kuru gelişmelerinin sağlıklı bir zemine oturtulması sağlanmalıdır.

### **Mikro Önlemler**

- Olası ekonomik krizlere karşı yukarıda saydığımız makro önlemler yanı sıra mikro düzeyde, yani firmalar bazında alınması gereken önlemler de bulunmaktadır. Ortaya çıkabilecek krizlerin olumsuz sonuçlarından en az düzeyde etkilenmek için firmaların şu tedbirleri almaları gerekir:
- Çağdaş yönetim anlayışı olan ‘toplam kalite yönetimi’nin organizasyonda ciddi olarak uygulanması için çaba sarf edilmelidir. Bu konuda etkin liderlik gereklidir ve özellikle üst yönetime önemli görev düşmektedir.
- Yeni yönetim tekniklerinin (stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynaklarının yönetimi alanında yeni teknikler) organizasyonda etkin bir şekilde uygulanması gereklidir.
- ‘Değişim mühendisliği’ (re-engineering) tekniğinden yararlanarak organizasyonda yüksek kalite, düşük maliyet, hız, etkin hizmet amaçları doğrultusunda radikal değişimler yapılmalı ve yeniden yapılanma gerçekleştirilmelidir.

## **2.4. Yönetimde Karar Verme Fonksiyonu Ve Karar Vermenin Önemi**

### **2.4.1. Yönetimde Karar Vermenin Önemi**

İnsan davranış ve hareketleri, esas olarak, bir karar yani önceden planlamış bir takım düşünsel işlere dayanır. Bu dinamiği çaba,, düşünme, savurma, ölçme, tartma, çeşitli yol ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu düşünsel çalışma sonunda , birey en iyi yol olduğuna inandığı alternetifi seçer. Seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonu. Niteliğinde olan karar, düşünsel çalışma ve çabanın ürünüdür. (Tosun, 1992, s.323)

Karar verme, genelde var olan seçenekler içinden kişinin kendisine en uyanını seçmesidir. Karar verme kavramı, plânlamanın esasında mevcuttur. Yöneticilerin

temel görevlerinden birisi karar vermektir. Şayet yönetici sürekli bir şekilde, ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağını seçmek durumundadır. Karar verme olgusu, çok kısa düşünülerek ve çok seri bir şekilde yapılsa, işletme faaliyetlerini sadece birkaç dakika etkilese bile, plânlamanın bir aşaması şeklinde görülmektedir. Karar verme olayı, aynı zamanda herkesin günlük hayatında da mevcuttur(Koontz ve O'donnell 1978, s.60).

Karar verme, Bağırkan (1983) tarafından, yönetimin tüm seviyelerinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin, tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın seçilmesi (Bağırkan, 1983, s.4) şeklinde tanımlanırken, Sağır (2006) tarafından, gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreç olarak ifade edilmiş, karar vermenin yöneticinin genel sorumluluğu olduğu için yönetsel bir faaliyet olduğu vurgulanmıştır. Karar vermenin bu yönetsel yönünden dolayı bazılarının karar verme ile yönetimi eş anlamlı saydığını belirtmiş ve devamında şunları ifade etmiştir; kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir (Sağır, 2006, s.9).

Karar verme, Cosgrave (1996) tarafından bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden biri (Cosgrave, 1996, s.28) olarak tanımlanmıştır. Karar verme davranışı, büyük oranda, yöneticilerin davranışlarını özetleyen ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eden bir eylemdir (Harrison, 1996, s.46, Cosgrave, 1996, s.28). Diğer taraftan bakılırsa yönetim faaliyeti tamamıyla karar verme faaliyeti olarak görülebilir (Laroche, 1995, s.65). Hatta bir çok yazar etkili kararlar verme eyleminin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda hemfikirdirler (Johnson ve Powell, 1994, s.123). Mintzberg (1975), yönetimin on rolünden dördünü karar rolleri olarak tanımlamıştır. Karar verme yönetim faaliyetlerinden yalnızca bir tanesi değil aynı zamanda yönetim faaliyetinin bir parçasıdır (Cosgrave, 1996, s.28).



## **2.4.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları**

Karar verme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıra ile açıklamak mümkündür:

### **1.Adım: Problemin Tanımlanması**

Karar verme sürecinin başlayabilmesi için gerekli olan ilk adım, çözüm gerektiren sorunun farkına varılmasıdır. İşletmenin çevresi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi alabilmek için karar verici, işletmenin mevcut durumunu değerlendirir. Karar verici, mevcut durumla ilgili bazı ipuçları ile karşılaştığı zaman bir sorun olduğunun ve bunun için de bir karara gereksinim duyulduğunun farkına varır. Sorunun varlığının farkına varılmasıyla karar verici sorunu tanımlar. Bu durumda amaçlar, sorunun çözüm yolları, kısıtlayıcıları, varsayımları da açıkça tanımlanmalıdır. Bütün bu faktörler mümkün olduğu ölçüde sayısal terimlerle ifade edilmelidir. Böylece amaçlar, her alternatif çözümün yargılanması için kullanılacak ölçütlere dönüşecektir (Başar, 1998, s.45). Problemi detaylı bir şekilde tanımlayabilmek, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirmektedir. Problemin boyutlarını tanımak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgütteki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü taşarak çevredeki sistemlere ulaşabilir. Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir (Dağlı, 2004, s.47).

### **2.Adım: Alternatif Çözümleri Geliştirme**

Karar süreci içerisinde, sorunun tanınması ve tanımlanması aşaması geçildikten sonra ikinci aşama, sorun için mümkün olan çözümlerin araştırılması aşamasıdır. Bu durumda uygun olmayan çözümlerin dışındaki bütün alternatifler meydana getirilmelidir. Herhangi bir alternatif için ön yargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılarak objektif bir bakış açısından uzaklaşmamalıdır. Bu aşamada yapılacak

kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır. Sonuç olarak geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm olmalıdır. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi sırasında amaç, mümkün olduğu kadar yaratıcı ve geniş görüşlü olmaktır (Başar, 1998, s.45).

### **3.Adım: Alternatifleri Değerlendirmek**

Bu aşama alternatif çözüm seçeneklerinin birbiriyle karşılaştırılması aşamasıdır. Dolayısıyla her alternatifin karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiş olması gereklidir. Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ve yeterliliği incelenerek hangi çözümün en iyi sonucu vereceği araştırılmaktadır (Başar, 1998, s.45). İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilebilir. Çözüm yolları arayışı içerisindeki yöneticiler, bazen yanılgılara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılgılara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması durumu, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır. Alternatiflerin fayda ve maliyetlerini birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekmektedir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve astlarıyla görüşebilmelidir (Dağlı, 2004, s.47).

### **4.Adım: En Uygun Alternatifin Seçimi**

Karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşamasına gelmesine rağmen bazen seçeneklerin hiçbirisi tercih edilmeye yeterli gelecek kadar çekici olmayabilir. Bazen de mevcut seçeneklerin tümü birbirine o kadar bezerdir ki aralarında bir seçim yapmak çok güçtür (Beach, 1993, s.215). Ancak bu aşamada bir karar alınması gerekmektedir. Mevcut koşullar altında en uygun olan alternatifin seçilmesi söz konusudur. En uygun alternatifin seçilmesi aşamasında mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır.

1. Risk derecesi: Karar verme mekanizmasında olanlar beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

2. Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

3. Zamanlama: Karar verilecek konunun acil olma durumuna ve önemine binaen zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

4. Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken kararın en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir (Emhan, 2007, s.217).

Kişilerin, alternatiflerin seçilmesinde, gerçek hayatta rasyonel seçenek yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini savunan yaklaşımı destekleyen araştırmacılardan biri olan Brown (2004) ise karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşaması ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir: Kişiler, amaçları için yeterli ve tatmin edici bir karar verdikleri zaman, almış oldukları karardan tatmin olacaklardır. Bu tatmin olma durumu kişilerin en iyiyi seçmelerinden çok, yeterince iyi olanı seçmelerine sebebiyet vermektedir (Brown, 2004, s. 1241).

### **5.Adım: Seçilen Alternatifin Uygulamaya Konması ve Uygulamanın Devam Ettirilmesi**

Bu son aşamada ise, alternatifler arasından seçim kararını alan yönetici aldığı kararı, uygulamaya koymak durumundadır. Örneğin, yönetici bir yeni makine satın alabilir. İşletme yöneticisi karar alma aşamasın da bu kararların uygulama yöntemlerini de düşünerek geliştirmelidir. Bu son işlem de yürürlüğe konulan kararın uygulamayı sürekli takip ederek, uygulamanın devam ettirilmesidir. Eğer uygulamanın devamlılığını sağlayacak olan titiz takip yapılmazsa, uygulama devam

etmez ve sonuçta da, karar verme sürecinin bütün aşamalarında yapılan çalışmalar boşa gitmiş olur(Hitt, Middlemist, Math1s, 1979, s.71).

## **2.5. Başlıca Karar Verme Modelleri**

Önceden de belirtildiği gibi akılcı (rasyonel) karar verme süreci, somut bir hedefe yönelik olur. Herhangi bir işletmede yöneticinin vereceği bütün kararlar çoğu zaman diğer bazı kararlarla ilişkili olur ve bunların birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Bu yüzden birden karar veren tipteki yöneticiler, planlı araştırma ve analizin ya da bilimsel yolları kullanmanın önem kazanmasıyla yok olma sürecine girmiştir.

Bunun sonucu olarak, araştırma ve analize dayalı, bilimsel metotlarla karar verme tek alternatif hareket tarzı değildir. Nitekim, işletme yönetimi konusunda klasikleşmiş denilebilecek bir eserin yazarları olan H. Koontz ve C. O'Donnell (Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6 th edition, 1976), yöneticinin işletme faaliyetlerini planlama ve yönetme yolunda vereceği kararları üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde ele alınır(Mucuk, 2008, s.378).

Yönetsel insan da karşılaştığı sorunun önce basit bir modelini yapar. Daha sonra bu modele uygun olan seçeneği arar. Sonuçta, modele uygun bulduğu seçeneği seçer. Kararında, kendi değer yargılan, güdüler, inançları da etkili olur. Aynı zamanda örgütte üyelerinin kararlarında çeşitli biçimlerde etkili olur. Simon'a göre, bireyler, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsedikten sonra, kararlarına örgütün değerlerinin yansıması kaçınılmazdır (Genç, 1994, s. 66).

Aşağıda karar vermeyle ilgili üç temel model el alınmaktadır.

### **2.5.1. Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli**

Cyert ve March, yönetimde ussal karar verme modelini oluştururken, su varsayımları öne sürmüşlerdir (Genç, 1994, s. 67):

- Örgütte geleceği öngörmeye yönelik hazır bir tercih listesi vardır,

- Eldeki seçeneklere ve bunların sonuçlarına iliksin bilgi toplama yöntemi vardır,
- Örgüt karar verirken, tercih listesine bağlı olarak kazancını en yüksek düzeye çıkaracak seçeneği seçer.

Bu modelde örgüt, doyurucu bir sonuç elde etmek için, sınırlı ussal davranış göstermektedir. Ayrıca bu modelde örgüt, kendini çevreye uyarlayabilen açık bir sistemdir. Açık sistemin uyarlayıcı davranışı şöyle açıklanabilir: örgütler, iletişim ağları sayesinde geçmişteki davranışlarından ve çevredeki izlenimleri ile ilgili bilgiler edinirler. Bu bilgiler örgütlerin, kendilerini çevreye uyarlamalarına yardımcı olur ve yön gösterir.

Örgüt, kuruluşundan sonra, kuskusuz bazı problemlerle karşılaşır. Benzer problemlerle karşılaşmış çözmeyi başardıkça, davranışlarını ayarlayıcı programlar yapar. Alınan dönüte bağlı olarak bazı değişimler yapılması beklenir. Örgütte kişisel iliksilerin temelini oluşturan toplumsal psikolojik etkenler örgüt üyelerin bir arada tutan değerlerdir. Bunların zedelenmemesine dikkat edilmelidir.

### **2.5.2. Toplumbilimsel Model**

Thompson ve Tuden örgütlerde verilen kararları dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Genç, 1994, s. 68):

- Karar vermek durumunda olan bireyler, hangi seçeneğin seçileceği ve sonuçlarının neler olabileceği konusunda hemfikir olabilirler. Bu durumda, basit bir modelle karara varılabilir.
- Kararı alan bireyler, seçenek konusunda hemfikir olmakla birlikte, bu seçeneğin ne gibi sonuçlarının olacağı konusunda aynı fikirde olmayabilirler. Bu durumda karar, katılanların yargılarına dayanılarak verilecektir.

- Bir de üyeler, seçeneklerin ne gibi sonuçları olabileceği konusunda aynı görüşü paylaşabilirler fakat hangi seçeneğin seçileceği konusunda anlaşamayabilirler. Bu durumda da bir uzlaşma yolu aranır.

- Her iki konuda da anlaşılabilir. Bu durumda, kendini kabul ettirmiş bir lider, uzlaşma yolu bulabilir veya bu sorun bir kenara bırakılır.

Ancak örgütlerin karşılaştığı kararlar, her zaman bu türden kararlar olmayabilir. Sonra örgütlerde, herhangi bir kararı verecek olan grup, kendiliğinden oluşamaz. Ayrıca kuvvet gruplarının eşit olmayışı ve iletişimin tam olarak sağlanamayışı buna engel olur. Bu nedenle, bu model için bir genelleme yapılmıştır. Yönetim, örgütte karar verme sürecini düzenleme görevi yaparak, karar türlerine göre ayrı stratejiler ve ayrı birimler oluşturarak karar verme isini kolaylaştırabilir. Ayrıca bu model de örgütlerin çevre ile ilişkisi son derece önemlidir.

### **2.5.3. Çözümleyici Model**

Snyder karar verenlerin seçimini etkileyen üç etkene bu modelde yer vermektedir (Genç, 1994, s. 68). Bunlar, yetki alanları, iletişim ve bilgi toplama, güdülenme olarak gruplandırılabilir. Bu modelde karar verenlerin yetkilerini, sadece örgütteki biçimsel kurallar değil, birey ya da grupların, ilişkileriyle yerleşmiş olan bazı davranış kalıpları da belirler. Bunun yanı sıra, bireyler, örgütteki rollerini kendi değerlerine ve geçmişteki deneyimlerine göre algılayacaklardır. Bir baksa deyişle bireyin davranışını kendisine verilmiş uzmanlık görevleri ve örgüt içindeki yeri olduğu kadar, kendisinin ve öteki üyelerin hareketleri hakkında edindiği beklentiler de etkilemektedir. Bireylerin örgütteki rollerini algılayış biçimleri ve beklentileri bir başka bölümde açıklanmıştır.

### **2.6. Kriz Döneminde Belirsizlik Ortamında karar verme**

Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır; bunlardan, sistemin sınırları içinde olanlar değişken diye adlandırılır. Örneğin, kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Sistemin sınırları dışında kalan faktörler

ise, parametre olarak adlandırılır. İşte sistemin dışındaki bu faktörlerin (parametrelerin) değerlerinin bilinemediği ve kesin olasılık hesaplarının yapılamadığı ortamlarda, belirsizlik durumunda karar verme söz konusu olur. Bu durumda, geçmişe ait tecrübe ve kayıtlar da yoktur. Matematikçiler bu durumla ilgili karar verme modelleri geliştirmişlerdir.

Belirlilik durumunda karar vermede, ilgili parametrelerin değerleri bilinir; zaten doğal sonuca ilişkin olarak yalnızca bir ihtimal vardır; yapılacak iş, etkinliği maksimize edecek alternatifin bulunmasıdır ki, bunun için çeşitli programlama teknikleri geliştirilmiştir. Risk ortamında karar vermede ise, çeşitli durumlar ve çeşitli alternatifler vardır; olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin - belirli şartların gerçekleşmesi ile- bulunmasına çalışılır.

## **2.7. Kriz Yönetiminde Yöneticinin Uyguladığı Stratejiler**

İşletmelerde krizler tanım ve sonuç olarak birbirleriyle benzerlikler göstermektedir. Boyutları ve sonuçları farklı olsa da kriz işletmeyi etkilemiştir. Bu fırsatta olabilir, mağlubiyet de. Buna istinaden oluşturulan kriz yönetimi de bazı safhalardan oluşmaktadır. Kriz sinyallerinin alınıp olayın saptanması, kriz karşı oluşturulan hazırlıklar ve önleme stratejileri, krizin tam anlamıyla içinde bulunduğu bir evre olduğunun saptanması, krizi acil önlemler için yerinde dondurmak ve son olarak da krize çözüm bulma safhalarını yazabiliriz. Bu safhalar krizin türüne ve zaman kavramına göre değişiklik veya yer değiştirme oluşturabilmektedir. Norman'a göre kriz yönetimi altı asamaya ayrılmaktadır. Krizden kaçma, krizi yönetmeye hazırlanma, krizi saptama krizi dondurma, krizi çözme, krizden yarar sağlama (Augustine, 1995, s. 148).

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirmek aşağıda ifade edilecek unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir. Krizlerin yöneticiler üzerindeki ilk büyük etkisi zaman baskısıdır. Zaman baskısının üç özelliği vardır: Birincisi, görevlerin güçlük derecesini artırır. İkincisi, karar verme sürecini kısaltır ve üçüncüsü de karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkiler. Krizin diğer ve önemli etkisi

meydana getirdiği strestir. Krizlerin işletmeler üzerindeki sonuçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür(Titiz ve Çarıkçı, 2001, s. 203-218).

- a. Yönetim kararlarının merkezileşmesi,
- b. Hızlı karar verme baskısı,
- c. Uyum yeteneğinin azalması,
- d. Gerilimin artması,
- e. Güvenin sarsılması,
- f. Beklenmeyen maliyetler

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar(Demirtaş, 2000, s.364).

Krizde yöneticiye düşen görevleri şöyle sıralayabiliriz.

### **2.7.1. Krizi Yönetmeye Hazır Olmak**

Birçok yönetici, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla zaman ve dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, kriz gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh, gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başlamıştır.

Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılır. Bunlar; güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, iş gören eğitimidir (Mitroff, 1987, s. 285).



Kriz yönetimi ekibi bazı konular üzerinde daha fazla yoğunlamsalıdır;

- 1- İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
- 2- Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,
- 3- İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,
- 4- Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek (Booth, 1990, s. 381).

Yöneticilere destek verme açısında bu özelliklere sahip olunmalıdır. İşletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan sorunlara karşı her zaman tetikte bekleyen bir kriz ekibine ihtiyacı vardır. Pepsi'nin kriz yönetimi konusundaki uygulaması bu ekibe güzel bir örnektir. Pepsi her zaman hazır, dört kisten oluşan bir kriz yönetim ekibine sahiptir. Bu ekipte halkla iliksiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkiler ve şirket faaliyetleri alanlarından gelme deneyimli kriz yöneticileri yer alır. Bu ekip her meseleyi değerlendirir; gerektiğinde Pepsi bünyesinde bölüm uzmanlarının bilgisine başvurur; Problemleri çözmek için çabucak harekete geçer; tüketicilerle, idari Yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar (Sonnefeld, 2000, s. 141).

Kriz yönetiminin bu aşaması, önleme çabaları ise yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla basa çıkmak için bir plan yapmaktır. Bunlar eylem planları, iletişim planları, yangın tatbikatları, önemli iliksi planlarıdır. Örneğin hava yollarının çoğunun hazır kriz ekipleri ve özel iletişim ve ayrıntılı eylem planları vardır. Şirketler doğal bir afetin yada bir başka felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır (Augustine, 1995, s. 148).

### **2.7.2. Krizi Tanımlamak**

Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. Gerçeklikle yüz yüze gelmek ve bir krizi kabul etmek, kriz yönetiminde önemli bir aşamadır.

Bir krize ilişkin enformasyon toplamak için kuruluştaki bütün insanlara kulak vermek gerekir. Krizi saptama aşamasında işletme içindeki kişilere olduğu kadar da işletme dışındaki bağımsız gözlemcilerden yararlanmak gerekir (Augustine, 2000, s. 29).

İdeal bir kriz programı bileşenlerinin tespiti için Güney California Üniversitesi Kriz Yönetim Merkezinin Amerika'nın en büyük 1000 şirketinde yapılan araştırmada elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ile bir kriz yönetim yapısı oluşturulmuştur. Bu ideal kriz yönetim programı 5 kategoriden oluşmuştur. Bu ideal kriz yönetimi programının kategorileri ve alt başlıkları şunlardır stratejik faaliyetler, teknik ve yapısal faaliyetler, değerlendirme ve teşhis faaliyetleri, iletişim faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetlerdir (Mitroff ve Pearson, 1993, s. 114).

Kurum yöneticileri farklı sebeplerle kriz planlarına karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedirler. Bazıları bir şeylerin yanlış gideceği gerçeğiyle karşılaşmaktan korkmaktadırlar. Bazıları doğal karizmaları yoluyla krizi çıktığı anda plan olmadan da durdurabilecekleri yanılgısına düşmektedirler. Diğerleri uzun bir süreç içinde oluşan itibarlarının sarsılamayacağı düşüncesi içindedirler. Diğerleri de kriz durumunda bilgisizliği bahane edebileceklerini düşünürler. Oysa “bilmiyordum” diyen bir lider halkın gözünde kurumunu yetersiz ya da tembel ve yavaş işleyen bir yer durumuna düşürür. Bir kurum itibarı ne kadar uzun süredir ne kadar sağlam biçimde biliniyor olursa olsun, kriz durumunda diğer kurumlar, müşteriler ve hatta kendi çalışanları tarafından terk edilebilir (Glynn ve Murphy, 1996, s. 125-137).

### **2.7.3.Krizi Dondurmak**

Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada, kararlılık kritik önem taşır. Bu aşamadaki sorun, genellikle neyi bilmediğinizi bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyip bulamayacağınız kadar çoktur.

Örgütte; erken uyarı sistemleri aracılığıyla toplanan veriler, hazırlık ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Bu faaliyetlerin amacı, krizin ortaya çıkmasını önlemektir. Ancak, bütün krizlerin önlenmesi mümkün olmayabilir. Bu aşamada yönetimin; ilk iki safhada elde ettiği verileri kullanarak gerekli önlemleri alması gereklidir. Ayrıca geliştirilen zararı sınırlama mekanizması ile kayıp ve zarar en aza indirilmeye çalışılır (Fink, 1986, s. 23).

Kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken kurallar vardır. Bunlar dürüst olmak, sorumluluğu kabul etmek, başkalarına atmamak, gerekli tarafları (müşteriler, çalışanlar, kredi sağlayanlar, mal temin edenler, ortaklar, medya v.b) yeteri kadar bilgilendirmek, fısıltı haberlerini önlemek, topluma onları düşündüğünüzü, olaylara insani açıdan baktığınızı ifade etmek, medyaya doğru ve zamanında bilgi vermek ve ilgili taraflarla karşılıklı iletişim kanallarını açık tutmaktır. Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan krize yönelik karar vermiş ve ilkeler oluşturmuş şirketlerdir.

Krizi dondurma aşamasında şu dört öncelik üzerinde durulmalıdır. Birinci olarak bütün zamanını krizi dondurmak için çalışan bir ekip olmalıdır. İkinci olarak kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü olarak tek bir kişi belirlenmelidir. Üçüncü olarak, şirketin dayanaklarının müşteri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmesine izin verilmemelidir. Şirket özel enformasyon ihtiyacı olanları bilgilendirmelidir. Son olarak da kriz ekibinde mutlaka bir “şeytanın avukatı” özelliğinde bir kişi bulunmalıdır. Bu kişi gerektiğinde açık sözlülükle ve yürekli bir şekilde gerçek durumu ortaya koyacaktır (Augustine, 1995, s. 148).

Kriz kontrol altına alınıp, atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir (Can, 1992, s. 302).

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, bitkinlik, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge durumuna dönmesinin sağlanması için;

-verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırılmalı,

-örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemeli. Kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniğini kullanmalıdır (Kent, 1979, s. 19)

#### **2.7.4. Krizi Çözmek**

Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözülmelidir.

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır. Kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır ve önemli olan hızdır. Örneğin; Amerika'da süper marketler zinciri Food Lion bir televizyon programında bozuk et satmakla itham edilmiş ve şirketin hisseleri hızla değer kaybederek kriz öncesi fiyatın yarısı düzeyine düşmüş, bunun üzerine Food Lion hızla harekete geçerek halka açık mağaza turları düzenlemiş, et hazırlama bölümlerinin önüne geniş camekânlar yaptırmıştır. Aydınlatmayı iyileştirmiş, işçilere yeni giysiler vererek çalışan eğitimini genişletmiş ve müşterileri yeniden mağazalara çekebilmek için büyük indirimler uygulayarak kriz öncesi satışlarındaki seviyeye yeniden ulaşmayı başarmıştır. Aynı şekilde cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörlerine neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçılar hemen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve olguların kamuoyunun önünde sergilenmesini sağlamışlardır. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit olmaktan çıkmaktadır (Augustine, 1995, s. 147).

Kriz ortaya çıktıktan sonra çözümüne yönelik bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda su tespitler ve faaliyetler yapılmalıdır. Bu plan 9 maddeden oluşabilir. Bu maddeler:

- 1- Krizin ortaya çıkmasına neden olan sorunu tespit edin.
- 2- Sorunun etkisini hedeflenen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin.
- 3- Durumla ilgili sorular geliştirin, sorun ve veriler toplayın.
- 4- Elde edilen verileri tek tek inceleyin.
- 5- En uygulanabilir seçenekleri ortaya çıkarın.
- 6- Bir deneme çözüm önerisi seçin.
- 7- Ortaya çıkardığınız deneme çözüm önerisini deneyin.
- 8- Krizi çözmek için ortaya attığınız son çözüm önerisini biçimlendirin.
- 9- Çözüm önerinizi uygulamaya koyun (Tack, 1994, s. 25).

Birçok şirket endüstri ilişkileri sorunlarının, devlet düzenlemelerinin ya da hukuki soruşturmanın yol açabileceği çok çeşitli krizlere karşı önceden kriz yönetimi ile bilişim planları hazırlamışlardır. Bu planlara da geri çağırma da dâhil edilmelidir. Kriz yönetimi iletişim planlarını henüz geliştirme aşamasında olan şirketler için bir geri çağırma senaryosu hazırlamak iyi bir başlangıç olabilir (Smith, 1996, s. 109).

### 3.BÖLÜM: YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi Ve Amacı

Araştırmacıyı düşünsel ya da fiziksel olarak rahatsız eden kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum problem olarak ifade edilir. Cevaplanmaya çalışılan konu bir soru veya test edilecek hipotez şeklinde olabilir. Genellikle araştırma bir tahmine dayanmakta ise amaç hipotez olarak, olayların tanıtılmasından oluşuyorsa, soru şeklinde ortaya konabilir.

Bu araştırmanın konusu: “Kriz döneminde işletme başarısında yöneticinin etkisi” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soru belirlenen hipotezlerin testleri ve anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi yardımıyla yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Problemin seçilmesinde dikkat edilmesi gereken ölçütler vardır. Bu ölçütler şunlardır;

- **Genel ölçütler:** Önemlilik, çözülebilirlik, yenilik, yerleşik etik kurallara uygun olarak araştırılabilirliktir.
- **Özel Ölçütler:** Alanda yeterlilik, yöntem ve tekniklerde yeterlilik, veri toplama izni, zaman ve olanak yeterliliği, ilgi yeterliliğidir.

Belirlenen modelle yerleşik etik kurallarına uygun bir araştırma yapılmıştır. Araştırmamızı yaparken verilerin toplanması için gerekli izinler alınmış, zaman ve diğer olanakların maksimum kullanılmasına çalışılmıştır.

Çalışmada alan araştırması yöntemi yani anket uygulanmıştır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi ve hipotez testlerinin uygulanmasında SPSS (PASW Statistics 18) istatistik paket programı kullanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen iki bağımsız grup t testi, ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ile iki bağımsız grup Mann-Whitney U

Testi ve ikiden fazla bağımsız grup Kruskal-Wallis H parametrik olmayan testlerine yer verilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi**

Araştırma sonuçlarının geçerli, güvenilir ve kullanılabilir olması için verilerin toplandığı kaynağın özelliği çok önemlidir. En doğru sonuç aranan bilginin elde edileceği kaynağın tümünden elde edilen sonuçtur. Ancak her zaman bu olanaklı değildir. Özellikle kaynak çok büyük ve yaygın olduğunda bunu yapmak son derece zordur. Bunun için araştırmacılar kaynağın tümünü incelemek yerine belirli bir örnek üzerinde çalışmak zorundadırlar.

Bir bütünden ya da evrenden örnek alma işlemi hayat başladığından bu yana yapıla gelmektedir. Bir tencereden tadına ya da tuzuna bakmak için alınan bir kaşık yemek, bir araştırmacının toplumdaki bazı kişilere bir konuda görüş sorması, laboratuvar teknisyeninin, bir kişinin vücudundaki kandan bir damla alarak kanın bazı niteliklerini incelemesi, birer evren - örneklem ilişkisidir. Ancak bazı örnekler evreni tümüyle temsil ederken bazı örneklerde bu temsiliyet yoktur. Bunun için örneklemin nasıl seçildiği önemlidir.

#### ***Evren***

Araştırma sonuçlarını genellenmek istediğimiz bütündür. Diğer bir deyişle belli bir özelliği taşıyan canlı ya da cansız elemanlar bütünüdür. Bu doğrultuda evren milyonlarca kişiyi kapsayacak kadar geniş ya da birkaç yüz kişiyi kapsayacak kadar dar olabilir. Evrenin sınırlandırılması ve tanımlanması araştırmacının amacı doğrultusunda ve onun isteği ile olmaktadır. Evreni belirleyen araştırmanın amaçlarıdır.

## Örneklem

Araştırılmak istenen bir olayla ilgili evrenden, belli kurallara göre seçilmiş, evreni temsil ettiği varsayılan küçük bir küme örneklem olarak adlandırılır. Örneklem evreni oluşturan varlıkların alt parçalarından oluşur. Üzerinde araştırma yapılacak bir evren hakkında bilgi derlemek için başvurulabilecek ilk ve en basit yöntem, o evreni oluşturan tüm birimler üzerinde araştırma konusuyla ilgili bilgi derlemektir, yani tam sayım yapmaktır. Ancak uygulamada genellikle evrenin tüm birimlerinden bilgi derlemeye kalkışmak çeşitli nedenlerden dolayı imkânsızdır. Bu nedenlerin başında zaman ve maliyet kısıtları gelmektedir.

Bu araştırmanın evrenini/ana kümesini İstanbul İli'nde faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışanlar arasından rastgele seçilen 232 kişi de anket çalışmamızın örneklemini oluşturmaktadır.

### 3.3.Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular ve ifadeler katılımcılara görenlere yöneltilmiştir. Bu sorular yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

- 1) ***Kişisel bilgiler*** (cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, çalışılan bankaya ait bilgiler ... vb)
- 2) ***Likert Ölçeklerdeki Sorular*** (Bu bölümde 5 şıklı ( Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Tamamen Katılmıyorum) Likert Ölçeğinde 20 ifade bulunmaktadır.)

Anket süreci; anket sorularının hazırlanması, anketin ulaştırılacağı katılımcıların belirlenmesi, anketlerin ulaştırılması, alınan sonuçların kullanılabilir veri setlerine dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmuştur. Anket katılımcısına, isim açıklama zorunluluğu getirilmemiş, böylece alınan cevapların doğruluk derecesinin arttırılması hedeflenmiştir.



Ankette sistemleştirilmiş soru tiplerinden “kapalı uçlu sorular (çok seçenekli ve dereceli, seçmeli, cevabı belirlenmiş, karar bildiren)” kullanılmıştır. Ankette 20 adet likert ölçekte sorulara ve 6 adette demografik özellikteki sorulara yer verilmiştir. Ankete 232 kişi katılım göstermiştir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, ankete katılan 232 kişilik örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdaki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığı ve gereksizliğidir. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı ve kullanılan analiz ve tekniklerin uygun olduğu varsayımları araştırmamızın diğer sınırlılıklarıdır.

### **3.5. Araştırmanın Varsayımları**

Anket sonuçlarını değerlendirmesini yaparken bazı varsayımların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Bu varsayımların sağlanıp sağlanmadığına göre analiz yöntemlerini seçilecektir. Bu analiz yöntemleri; parametrik analizler ve parametrik olmayan analiz yöntemleri olarak ikiye ayrılır. Eğer varsayımların hepsi sağlanıyorsa parametrik analiz yöntemleri, sağlanmıyorsa parametrik olmayan analiz yöntemlerini kullanacağız;

Varsayımlar;

- Veriler aralıklı ya da oransal ölçekte olmalıdır
- Veriler normal dağılıma uymalıdır.
- Grup varyantları eşit olmalıdır. (varyanslar homojen olmalıdır.)

Verilerimizi anket yöntemi ile elde edildiği için 1. varsayım sağlanmaktadır. Örneklem birim hacmimiz 232 yani 30’dan büyük olduğu için örneklem verimiz teorik olarak normal dağılıma uyum sağlayacaktır. Grup varyantlarının eşit olup olmadığını test etmek için ise incelediğimiz kategoriye göre her grup yeniden oluşturularak testlerin yapılması gerekmektedir. Eğer varyanslar homojen ise

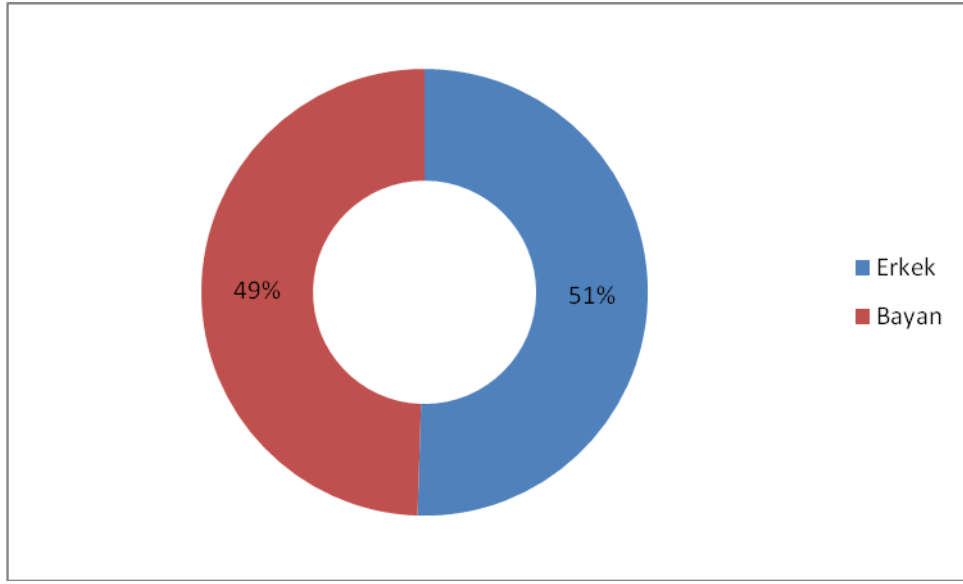
örneklem verilerimiz için varyans homojenliği varsayımı sağlanmış olacak ve parametrik testleri kullanacağız. Varyansları homojen değilse varsayım sağlanmadığı için parametrik olmayan testler kullanılacaktır

## 4.BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI

### 4.1. Bulgular

**Tablo 1. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	117	50.4
Bayan	114	49.1
<b>Toplam</b>	<b>231</b>	<b>99.6</b>

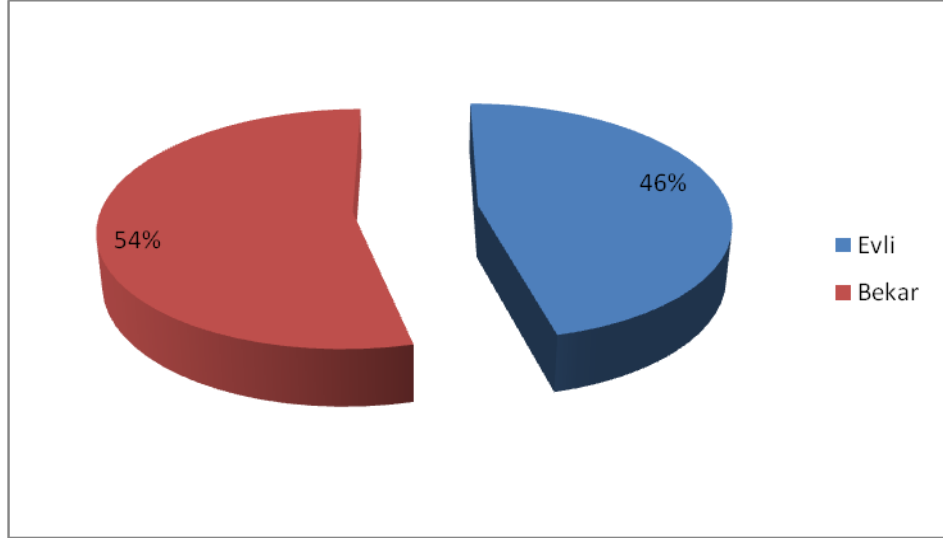


**Şekil 3. Cinsiyete Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre yüzde dağılım yapıldığında katılanların % 51'i erkek ve kalan % 49'i bayan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yaklaşık olarak yarısı bayanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 2. Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	107	46.1
Bekar	125	53.9
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>



**Şekil 4. Medeni Duruma Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar medeni durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında katılanların % 46'si evli ve kalan % 54'ü ise evli olan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısı evli olan bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 3. Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

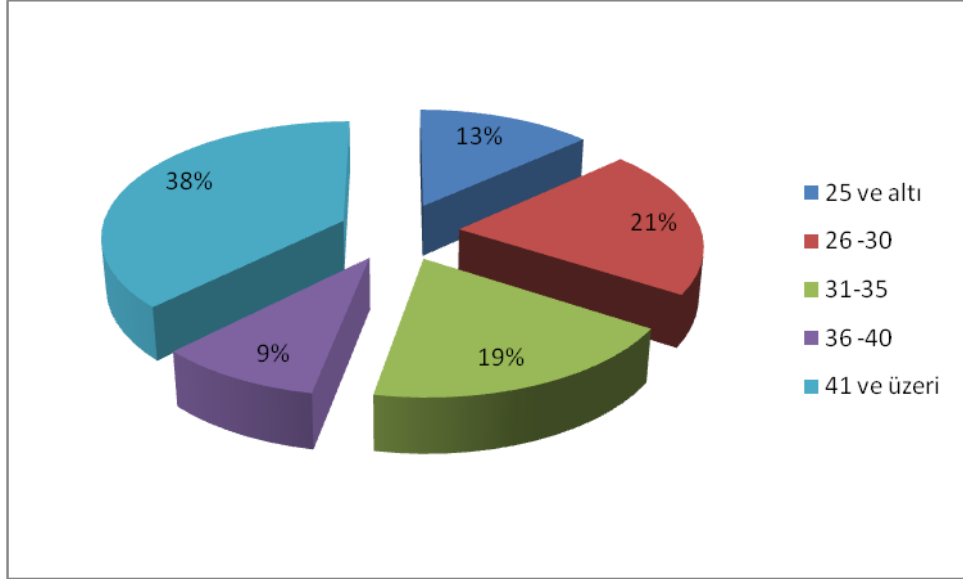
Yaş	Frekans	Yüzde
23	5	2.2
23	1	.4
24	13	5.6
24	2	.9
25	10	4.3
25	3	1.3
26	8	3.4
26	2	.9
27	8	3.4
28	3	1.3
29	10	4.3
29	2	.9
30	4	1.7
30	7	3.0
30	1	.4
31	9	3.9
32	10	4.3
32	2	.9
33	6	2.6

**Tablo 3. Devamı**

34	5	2.2
34	5	2.2
35	7	3.0
36	8	3.4
37	4	1.7
38	2	.9
39	7	3.0
40	1	.4
41	12	5.2
41	5	2.2
42	10	4.3
43	5	2.2
43	3	1.3
44	1	.4
44	6	2.6
44	5	2.2
45	1	.4
45	6	2.6
46	1	.4
46	2	.9
47	2	.9
48	7	3.0
48	2	.9
49	3	1.3
49	3	1.3
49	8	3.4
49	2	.9
51	1	.4
53	2	.9
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

**Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

<b>Yaş Grupları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
25 ve altı	31	13.4
26 -30	48	20.7
31-35	44	19.0
36 -40	22	9.5
41 ve üzeri	87	37.5
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

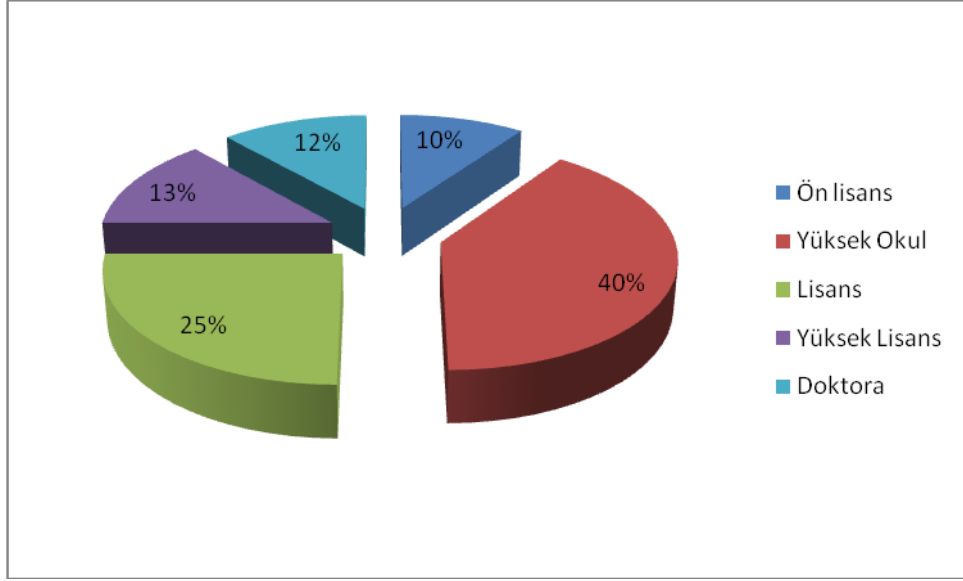


**Şekil 5. Yaş Gruplarına Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar yaş gruplarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların % 38'i 41 ve üzeri, % 21'i 26 – 30 yaş grubunda, % 13'ü 25 ve altı, % 19'u 31-35 yaş ve kalan % 9'u ise 35-40 yaş gruplarındaki bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yaklaşık olarak yarısı 36 ve üzerindeki yaş gruplarında olan katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 5. Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Mezuniyet	Frekans	Yüzde
Ön lisans	23	9.9
Yüksek Okul	93	40.1
Lisans	58	25.0
Yüksek Lisans	31	13.4
Doktora	27	11.6
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

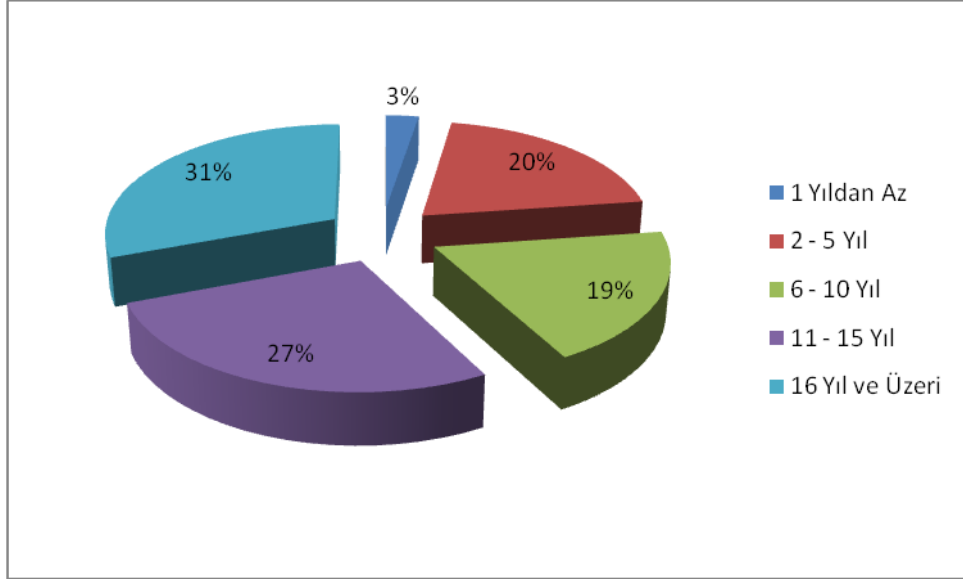


**Şekil 6. Eğitim Düzeyine Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar eğitim düzeylerine göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların % 40'ı yüksek okul, % 25'i lisans, % 12'si doktora, % 10'u ön lisans ve kalan % 13'ü ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından az bir kısmı yüksek okul mezunu olan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların dörtte biri ise biri ise lisans mezunu olan katılımcılardır.

**Tablo 6. Hizmet Süresine Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıdan Az	6	2.6
2 - 5 Yıl	46	19.8
6 - 10 Yıl	44	19.0
11 - 15 Yıl	62	26.7
16 Yıl ve Üzeri	70	30.2
<b>Toplam</b>	<b>228</b>	<b>98.3</b>



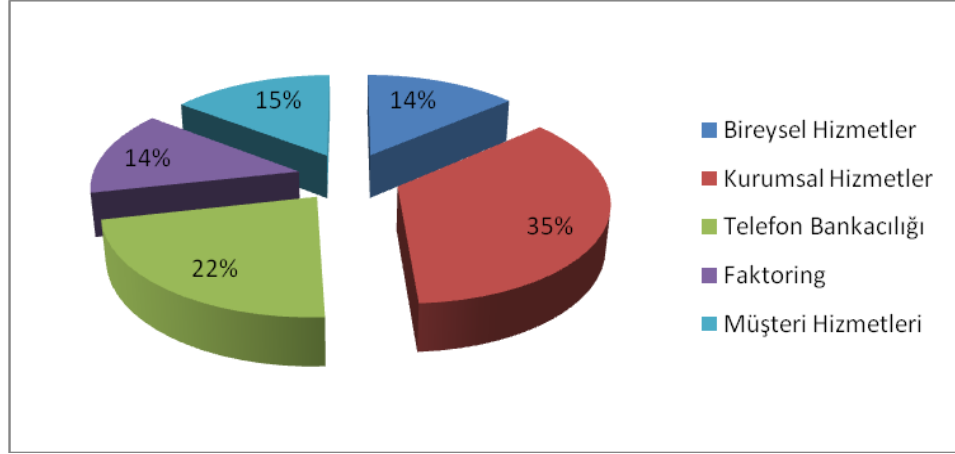
**Şekil 7. Hizmet Süresine Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar hizmet sürelerine göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların % 27'si 11 ile 15 yıl, % 31'i 16 yıl ve üzeri, % 20'si 2 ile 5 yıl, % 19'u 6 ile 10 ve kalan % 3'ü ise 1 yıldan az sürede hizmet veren katılımcılarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası hizmet süresi 11 yıl ve üzerindeki olan çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 7. Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Bölüm	Frekans	Yüzde
Bireysel Hizmetler	32	13.8
Kurumsal Hizmetler	82	35.3
Telefon Bankacılığı	52	22.4
Faktoring	32	13.8
Müşteri Hizmetleri	34	14.7
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>



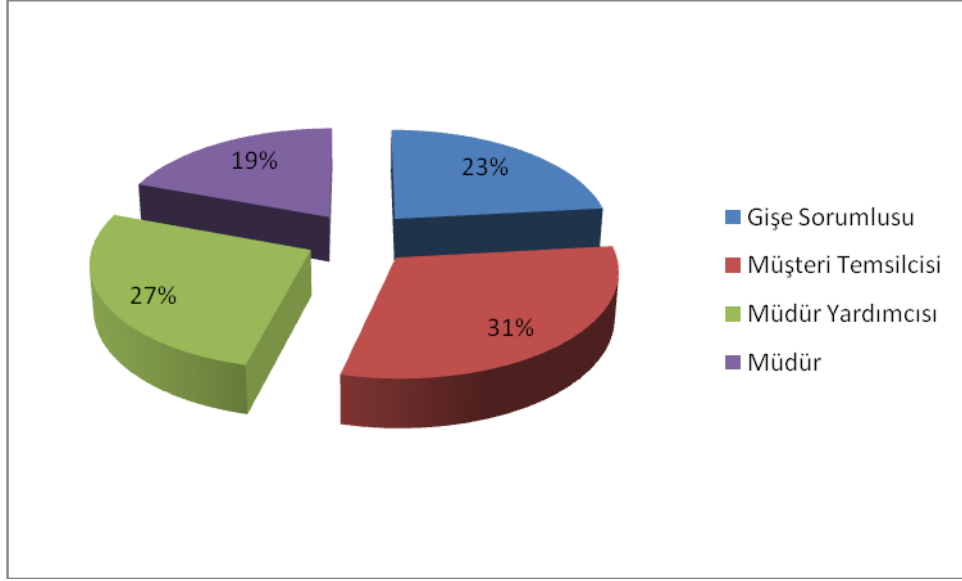


**Şekil 8. Bölüme Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar çalıştıkları bölüme göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların % 35'i kurumsal hizmetler, % 22'si telefon bankacılığı, % 15'i müşteri hizmetleri, % 14'ü faktoring ve kalan % 14'ü ise bireysel hizmetlerde çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanların yaklaşık olarak dörtte biri telefon bankacılığında çalışanlardan ve üçte birinden fazlası ise kurumsal hizmetlerde çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 8. Göreve Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Görev	Frekans	Yüzde
Gişe Sorumlusu	54	23.3
Müşteri Temsilcisi	71	30.6
Müdür Yardımcısı	62	26.7
Müdür	45	19.4
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

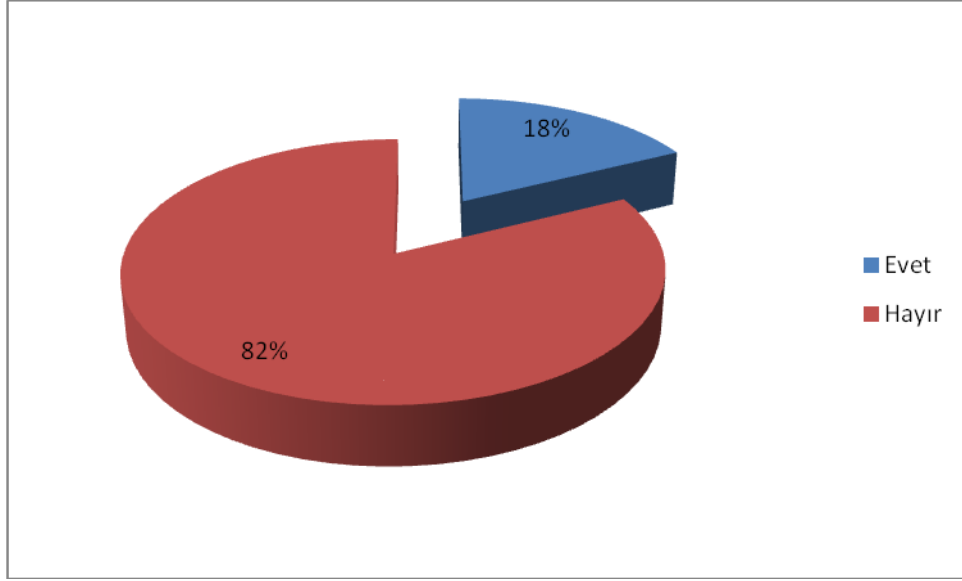


**Şekil 9. Göreve Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanlar çalıştıkları göreve göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların % 31'i müşteri temsilcisi, % 23'ü gişe sorumlusu, % 27'si müdür yardımcısı ve kalan % 19'u ise müdür olarak çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların yarısından az bir kısmı yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) olan çalışanlardan, dörtte biri gişe sorumlusu ve yaklaşık olarak üçte biri ise müşteri temsilcisi olarak çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 9. Kriz Döneminde Şube Sayısı Artışına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Şube Artışı	Sayısı	Frekans	Yüzde
Evet	41		17.7
Hayır	191		82.3
<b>Toplam</b>	<b>232</b>		<b>100.0</b>

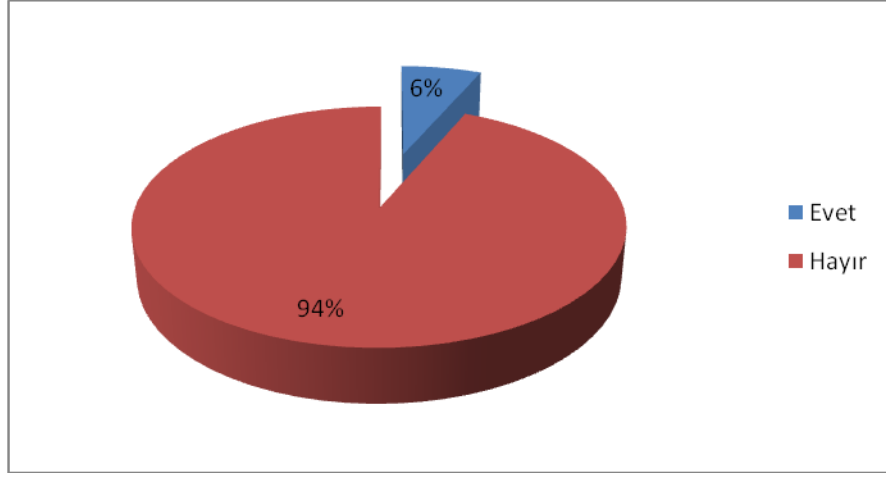


**Şekil 10. Kriz Döneminde Şube Sayısı Artışına Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kriz döneminde şube açma durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 82'si şube açmayan ve kalan % 18'i ise şube açan bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların çok büyük bir kısmı kriz döneminde yeni şube açmayan banklardır.

**Tablo 10. Kriz Döneminde Bankadaki Personel Artışına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Personel Artışı	Sayının	Frekans	Yüzde
Evet		15	6.5
Hayır		217	93.5
<b>Toplam</b>		<b>232</b>	<b>100.0</b>

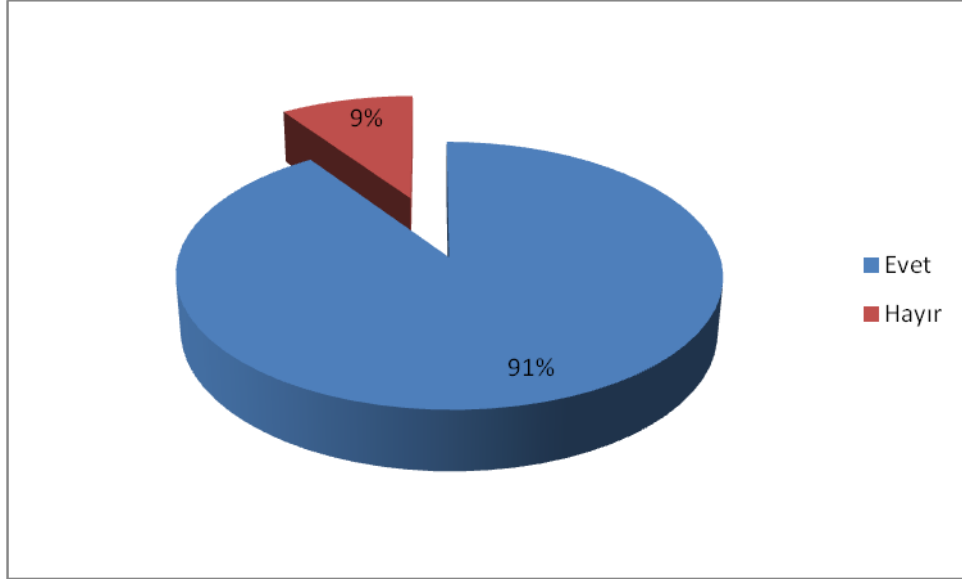


**Şekil 11. Kriz Döneminde Bankadaki Personel Artışına Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kriz döneminde personel atış durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 94'ü personel sayısı artmayan ve kalan % 6'sı ise personel sayısında artış olan bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların büyük bir kısmı kriz döneminde yeni çalışanları istihdam etmeyen bankalardır.

**Tablo 11. Kriz Döneminde Bankanın Kar Etme Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Kar Etme	Frekans	Yüzde
Evet	210	90.5
Hayır	22	9.5
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

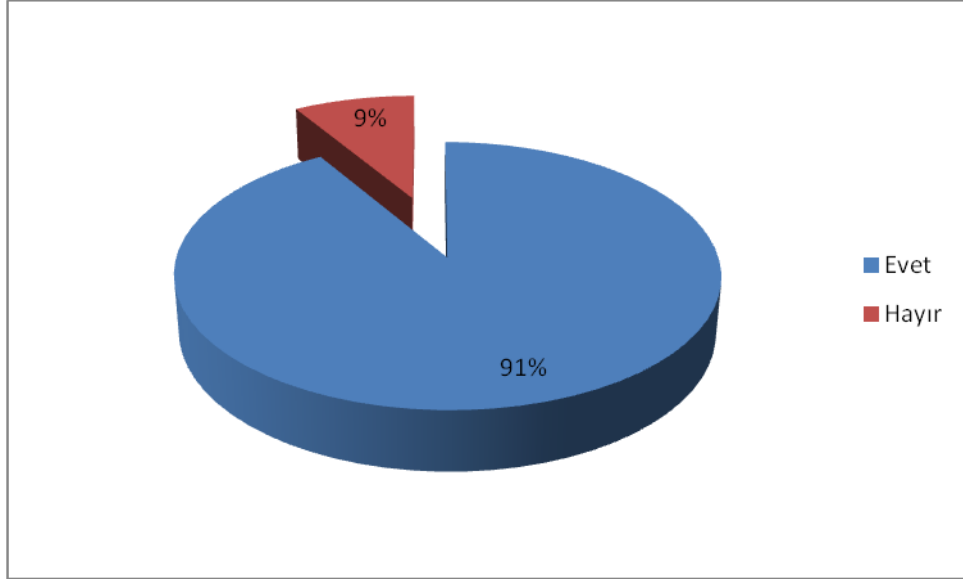


**Şekil 12. Kriz Döneminde Bankanın Kar Etme Durumuna Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kriz döneminde kar etme durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 91'i kar eden ve kalan % 9'u ise kar edemeyen bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların tamamına yakın bir kısmı kriz döneminde kar eden bankalardır.

**Tablo 12. Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Geleceğinin Umut Vermesi	Frekans	Yüzde
Evet	212	91.4
Hayır	20	8.6
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

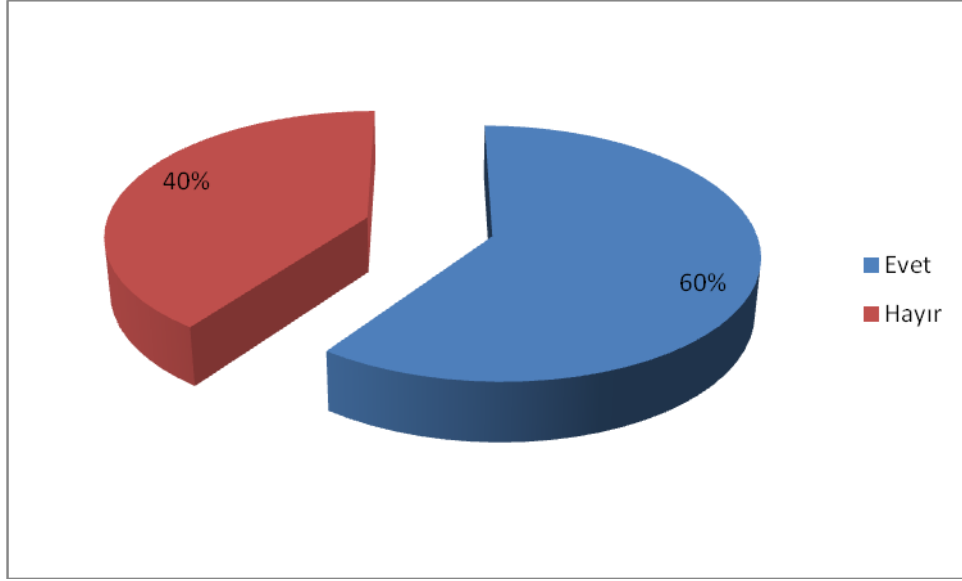


**Şekil 13. Bankanın Geleceğinin Umud Verme Durumuna Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların geleceklerini umut vermesi durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 91'i umut veren ve kalan % 9'u ise umut vermeyen bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların tamamına yakın bir kısmı bankanın geleceğinin umut verici olduğunu düşünülen bankalardır.

**Tablo 13. Kriz Döneminde Bankanın Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Sosyal İmkanlar Kesinti	Frekans	Yüzde
Evet	139	59.9
Hayır	93	40.1
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>

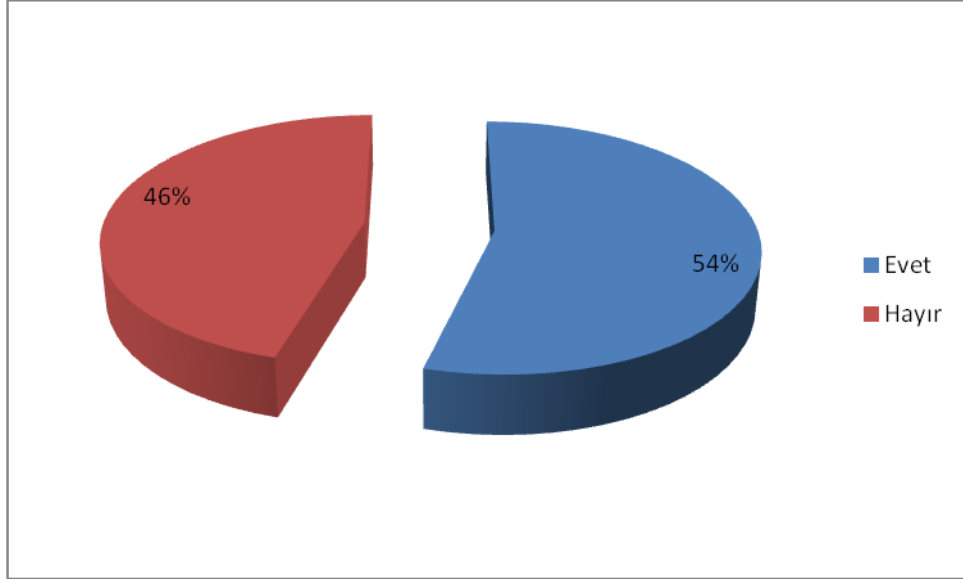


**Şekil 14. Kriz Döneminde Bankanın Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarında kesinti yapma durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 60'ı sosyal imkanlarda kesinti yapan ve kalan % 40'ı ise sosyal kesinti yapmayan bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların yarısından fazlası kriz döneminde sosyal imkanlardan kesinti yapan bankalardır.

**Tablo 14. Kriz Döneminde Bankanın İşten Çıkartma Yapmasına Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

İşten Çıkarılma	Frekans	Yüzde
Evet	126	54.3
Hayır	106	45.7
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>



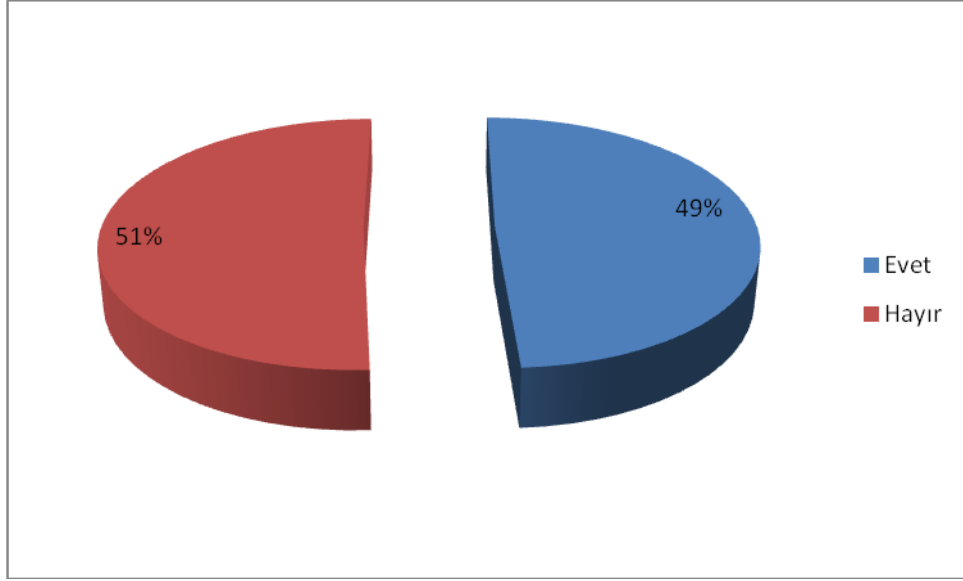
**Şekil 15. Kriz Döneminde Bankanın İşten Çıkartma Yapmasına Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 54'ü işten çıkartma yapan ve kalan % 46'sı ise işten çıkartma yapmayan bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların yarısından fazlası kriz döneminde işten çıkartma yapan bankalardır.

**Tablo 15. Bankanın Kriz Yönetim Ekibinin Başarılı Olma Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Tablosu**

Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısı	Frekans	Yüzde
Evet	114	49.1
Hayır	118	50.9
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100.0</b>





**Şekil 16. Bankanın Kriz Yönetim Ekibinin Başarılı Olma Durumuna Göre Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kriz yönetim ekibinin başarılı olma durumlarına göre yüzde dağılım yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları bankaların % 49'u başarılı olan ve kalan % 51'i ise başarılı olamayan bankalardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların yaklaşık olarak yarısı kriz yönetim ekibi başarılı olduğu düşünülen bankalardır.

#### **4.2. Araştırma Bulgularının Analizi**

##### ***Güvenirlilik Analizi***

Bu bölümde anket katılımcılarına yöneltilen marka bilinirliğinin tüketicilerin satın alma davranışları üzerine etkisi ile ilgili ifadeler verilen cevapların incelenmesi yapılmıştır. Bu ifadelerin cevaplarının 5 şıklı Likert Ölçeğinde olduğunu ve ifadelerin sayısının 36 olduğunu hatırlatalım. Öncelikle bu ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenirlilik analizinin amacı verilerin rastlantsallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlilik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve

tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir.

**Tablo 16. Cronbach's Alfa Değerinin Yorumlanması**

$\alpha$ DEĞERİ	YORUM
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük güvenilir
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Yüksek güvenilir

**Tablo 17. Güvenirlilik Analizi Sonucu**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0.853	36

Ankette yer alan 36 likert ölçekli ifadenin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0.853 çıkmıştır. Bu da likert soruların yüksek güvenilir sınıfında olduğunu göstermektedir.

### ***Korelasyon Analizi***

Araştırma sonuçlarında elde edilen ölçeklerdeki puanların kendi aralarında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını bulmak için korelasyon analizi yapılmalıdır. Korelasyon analizi ile puan türleri arasında ilişki varsa bu ilişkiyi yönü ve şiddetini de ölçüp yorumlanmaktadır. Puan türlerinin aralarında ilişkiler için hipotez testleri;

$H_0$ : Puan türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ( Puan türleri arasında korelasyon katsayısı sıfırdır.)

$H_1$ : Puan türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. ( Puan türleri arasında korelasyon katsayısı sıfırdan farklıdır. )

**Tablo 18. Korelasyon Katsayısının Yorumu**

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük	-0,10 ile -0,29	0,10 ile 0,29
Orta Derecede	-0,49 ile -0,30	0,30 ile 0,49
Normal	-0,50 ile -0,75	0,50 ile 0,75
Yüksek	-0,75 ile -1,00	0,75 ile 1,00

**Tablo 19. Puan Türleri İçin Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Planlama	232	14.02	2.24
Yönetim	231	27.81	4.24
Organize Etme	232	9.38	1.48
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	232	10.85	2.17
Karar Verme	232	12.90	1.98

**Tablo 20. Puan Türleri İçin Korelasyon Analizi**

Puan Türleri		Planlama	Yönetim	Organize Etme	İnsan Kaynakları Geliştirme	Karar Verme
Planlama	Korelasyon Katsayısı	1.000	0.734	0.269	0.339	0.700
	p olasılığı		0.000	0.007	0.001	0.000
	Katılımcı Sayısı	232	231	232	232	232
Yönetim	Korelasyon Katsayısı	0.734	1.000	0.221	0.063	0.556
	p olasılığı	0.000		0.028	0.537	0.000
	Katılımcı Sayısı	231	231	231	231	231

**Tablo 20. Devamı**

Puan Türleri		Planlama	Yönetim	Organize Etme	İnsan Kaynakları Geliştirme	Karar Verme
Organize Etme	Korelasyon Katsayısı	0.269	0.221	1.000	0.103	0.651
	p olasılığı	0.007	0.028		0.307	0.000
	Katılımcı Sayısı	232	231	232	232	232
İnsan Kaynakları Geliştirme	Korelasyon Katsayısı	0.339	0.063	0.103	1.000	0.393
	p olasılığı	0.001	0.537	0.307		0.000
	Katılımcı Sayısı	232	231	232	232	232
Karar Verme	Korelasyon Katsayısı	0.700	0.556	0.651	0.393	1.000
	p olasılığı	0.000	0.000	0.000	0.000	
	Katılımcı Sayısı	232	231	232	232	232

% 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, planlama puan türü ile diğer puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda puan türleri arasında korelasyon katsayılarının sıfır olduğu hipotezi red edilecektir. Puan türleri arasındaki ilişki anlamlıdır. Bu durumda planlama puan türü ile yönetim puan türü arasındaki korelasyon katsayısı 0.734 olarak hesaplanmıştır. Planlama puan türü ile yönetim puan türü arasında pozitif yönde ve çok yüksek derecede ilişki vardır. Planlama puan türü ile organize etme puan türü arasındaki korelasyon katsayısı 0.269 olarak hesaplanmıştır. Planlama puan türü ile yönetim puan türü arasında pozitif yönde ve düşük derecede ilişki vardır. Planlama puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türü arasındaki korelasyon katsayısı 0.339 olarak hesaplanmıştır. Planlama puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türü arasında pozitif yönde ve orta derecede ilişki vardır. Planlama puan türü ile insan

karar verme puan türü arasındaki korelasyon katsayısı 0.700 olarak hesaplanmıştır. Planlama puan türü ile insan kaynakları yönetimi puan türü arasında pozitif yönde ve yüksek derecede ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, planlama puan türü ile organize etme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü ile organize etme puan türleri için Ho hipotezi red edilecektir. Planlama puan türü ile organize etme puan türü arasında pozitif yönde ve düşük derecede ilişki vardır. % 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, planlama puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türleri için Ho hipotezi red edilemez. % 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, yönetim puan türü ile insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda yönetim puan türü ile karar verme puan türleri için Ho hipotezi red edilecektir. Yönetim puan türü ile i karar verme puan türü arasında pozitif yönde ve normal derecede ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, organize etme puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda organize etme puan türü ile insan kaynakları geliştirme puan türleri için Ho hipotezi red edilemez. % 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, organize etme puan türü ile insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda organize etme puan türü ile insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri için Ho hipotezi red edilecektir. Organize etme puan türü ile insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri arasında pozitif yönde ve normal derecede ilişki vardır. % 5 anlam düzeyinde korelasyon analizi sonuçlarının

değerlendirilmesi yapıldığı zaman, insan kaynakları yönetim geliştirme puan türü ile insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılığı için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda insan kaynakları yönetim geliştirme puan türü ile karar verme puan türleri için  $H_0$  hipotezi red edilecektir. İnsan kaynakları yönetim geliştirme puan türü ile karar verme puan türleri arasında pozitif yönde ve orta derecede ilişki vardır.

### ***Cinsiyete Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır.

Hipotez testleri;

$H_0$ : Cinsiyetlere göre puan türlerinin varyansları homojendir. ( Erkeklerin ve kadınların puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Cinsiyetlere göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Erkeklerin ve kadınların puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 21. Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Erkek	117	14.060	2.004	0.283
	Bayan	114	13.796	2.574	0.368
Yönetim	Erkek	117	27.204	3.588	0.513
	Bayan	114	27.449	4.682	0.669
Organize Etme	Erkek	117	9.220	1.461	0.207
	Bayan	114	9.490	1.721	0.246
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Erkek	117	10.880	2.282	0.323
	Bayan	114	10.796	1.936	0.277
Karar Verme	Erkek	117	12.800	1.726	0.244
	Bayan	114	12.918	2.507	0.358

**Tablo 22. Cinsiyete Göre İki Bağımsız T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	4.400	0.039			
Yönetim	1.337	0.251	-0.291	228	0.772
Organize Etme	0.934	0.336	-0.841	229	0.402
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.221	0.272	0.197	229	0.844
Karar Verme	3.998	0.048			

% 5 anlam düzeyinde levne varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman planlama ve insan kaynakları yönetim karar verme puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Planlama puan türünü cinsiyet faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik olmayan testlerden mann whitney u testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Cinsiyetlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. ( Erkeklerin ve kadınların puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Cinsiyetlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Erkeklerin ve kadınların puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 23. Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi**

Puan Türü	Mann-Whitney U İstatistiği	Z Değeri	p Olasılığı
Planlama	1179.500	-0.322	0.747
Karar Verme	1201.000	-0.170	0.865

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda erkeklerin ve kadınların puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Erkeklerin ve kadınların bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda erkek ve kadın katılımcıların cevapları aynı olarak alınabilir ayrıca erkek ve kadın katılımcılar aynı ana kütlede (evrenden) homojen olarak çekilen iki alt örneklem gibi alınabilir. Ve bu örneklem birbiri benzerdir aralarında herhangi bir fark yoktur.

### ***Medeni Duruma Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların medeni durumlarına göre puan türlerinin varyansları homojendir. ( Evli ve bekar katılımcıların puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların medeni durumlarına göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Evli ve bekar katılımcıların puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 24. Medeni Duruma Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evli	107	13.700	2.215	0.313
	Bekar	125	14.220	2.384	0.337
Yönetim	Evli	106	27.245	3.425	0.489
	Bekar	125	27.480	4.782	0.676
Organize Etme	Evli	107	9.380	1.627	0.230
	Bekar	125	9.320	1.558	0.220



**Tablo 24. Devamı**

İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evli	107	10.320	1.801	0.255
	Bekar	125	11.340	2.264	0.320
Karar Verme	Evli	107	12.560	1.981	0.280
	Bekar	125	13.180	2.247	0.318

**Tablo 25. Medeni Duruma Göre İki Bağımsız T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	0.004	0.952	-1.130	230	0.261
Yönetim	1.467	0.229	-0.281	229	0.780
Organize Etme	0.194	0.661	0.188	230	0.851
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.897	0.172	-2.493	230	0.014
Yönetimi Karar Verme	1.051	0.308	-1.464	230	0.147

% 5 anlam düzeyinde levne varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türünü medeni durum faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların medeni durumlarına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Evli ve bekar katılımcıların puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Evlü ve bekar katılımcıların puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı zaman insan kaynakları yönetimi geliştirme puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda insan kaynakları yönetimi geliştirme puan türü için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilecektir. Evlü ve bekar katılımcıların puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. Medeni durumlarına göre katılımcılar insan kaynakları yönetim geliştirme puanına göre iki ayrı alt örnekleme ayrılmaktadırlar. Bu örneklemler bir birlerine benzememektedir. Bu farklılığın oluşmasında bekar katılımcıların evlü olan katılımcılara göre daha yüksek puanlarının olması neden olmuştur.

### ***Yaş Gruplarına Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırma sonucu elde edilmiş puan türlerinin yaş gruplarına göre kategori edildiğinde bu kategorilerin puan türleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yada kruskal wallis h testi kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi, varyanslar homojen değilse kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre puan türlerinin varyansları homojendir. ( Bütün yaş gruplarının puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. ( Bütün yaş gruplarının puan türlerinde en az bir grubun varyansı diğer yaş gruplarının puan türlerinin varyansından farklıdır. )

**Tablo 26. Yaş Gruplarına Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Planlama	25 ve altı	31	14.133	2.475	0.639
	26 -30	48	14.087	2.234	0.466
	31-35	44	13.533	2.875	0.742
	36 -40	22	14.083	2.109	0.609
	41 ve üzeri	87	13.943	2.182	0.369
	Toplam	232	13.960	2.305	0.230
Yönetim	25 ve altı	31	26.667	3.619	0.934
	26 -30	47	27.591	4.415	0.941
	31-35	44	26.267	5.934	1.532
	36 -40	22	27.000	3.384	0.977
	41 ve üzeri	87	28.114	3.538	0.598
	Toplam	231	27.364	4.146	0.417
Organize Etme	25 ve altı	31	9.600	1.882	0.486
	26 -30	48	9.391	1.530	0.319
	31-35	44	9.200	1.740	0.449
	36 -40	22	9.583	1.881	0.543
	41 ve üzeri	87	9.200	1.368	0.231
	Toplam	232	9.350	1.585	0.159
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	25 ve altı	31	11.467	1.552	0.401
	26 -30	48	10.696	2.204	0.460
	31-35	44	11.000	2.699	0.697
	36 -40	22	11.083	2.575	0.743
	41 ve üzeri	87	10.486	1.788	0.302
	Toplam	232	10.830	2.099	0.210
Karar Verme	25 ve altı	31	13.133	2.560	0.661
	26 -30	48	12.870	2.160	0.450
	31-35	44	12.933	2.604	0.672
	36 -40	22	13.083	2.151	0.621
	41 ve üzeri	87	12.657	1.765	0.298
	Toplam	232	12.870	2.130	0.213

**Tablo 27. Yaş Gruplarına Göre Varyans Homojenlik Testi**

Puan Türleri	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p Olasılığı
Planlama	0.733	4	227	0.572
Yönetim	1.284	4	226	0.282
Organize Etme	0.956	4	227	0.435
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.157	4	227	0.335
Karar Verme	0.363	4	227	0.834

% 5 anlam düzeyinde varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı zaman, bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türleri için  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türünü yaş grupları faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların yaş gruplarına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların yaş gruplarına göre bütün puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların yaş gruplarına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların yaş gruplarına göre bütün puan türlerinin ortalamaları en az bir yaş grubunun ortalaması diğerlerine eşit değildir.)

**Tablo 28. Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Puan Türü		Kareli Toplamlar	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalamalar	F İstatistiği	p Olasılığı
Planlama	Gruplar Arası	3.745	4	0.936	0.170	0.953
	Gruplar İçi	522.095	227	5.496		
	Toplam	525.840	231			
Yönetim	Gruplar Arası	47.781	4	11.945	0.686	0.603
	Gruplar İçi	1637.128	226	17.416		
	Toplam	1684.909	230			
Organize Etme	Gruplar Arası	2.755	4	0.689	0.266	0.899
	Gruplar İçi	245.995	227	2.589		
	Toplam	248.750	231			
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Gruplar Arası	11.848	4	2.962	0.663	0.619
	Gruplar İçi	424.262	227	4.466		
	Toplam	436.110	231			
Karar Verme	Gruplar Arası	3.232	4	0.808	0.172	0.952
	Gruplar İçi	446.078	227	4.696		
	Toplam	449.310	231			

% 5 anlam düzeyinde tek yönlü varyans analizinin sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda yaş gruplarına göre puan türlerinin

ortalaması birbirlerine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Yaş gruplarına göre puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların puan türleri bankalarda çalışanların yaş gruplarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Yani katılımcıların yaşları ne olursa olsun puan türlerindeki tutumları istatistiksel olarak aynıdır.

### ***Eğitim Düzeyine Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırma sonucu elde edilmiş puan türlerinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre kategori edildiğinde bu kategorilerin puan türleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yada kruskal wallis h testi kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi, varyanslar homojen değilse kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. ( Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinde en az bir grubun varyansı diğer eğitim gruplarından puan türlerinin varyansından farklıdır. )

**Tablo 29. Eğitim Düzeyine Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Planlama	Ön lisans	23	14.400	2.119	0.670
	Yüksek Okul	93	14.000	2.302	0.360
	Lisans	58	13.520	2.616	0.523
	Yüksek Lisans	31	14.000	2.055	0.650
	Doktora	27	14.286	2.199	0.588
	Toplam		232	13.960	2.305

**Tablo 29. Devamı**

Yönetim	Ön lisans	22	28.667	2.291	0.764
	Yüksek Okul	93	27.000	3.674	0.574
	Lisans	58	27.520	4.942	0.988
	Yüksek Lisans	31	27.900	4.067	1.286
	Doktora	27	26.929	5.121	1.369
	Toplam	231	27.364	4.146	0.417
Organize Etme	Ön lisans	23	9.300	1.947	0.616
	Yüksek Okul	93	8.976	1.440	0.225
	Lisans	58	10.160	1.675	0.335
	Yüksek Lisans	31	9.500	1.434	0.453
	Doktora	27	8.929	1.269	0.339
	Toplam	232	9.350	1.585	0.159
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Ön lisans	23	11.100	1.853	0.586
	Yüksek Okul	93	10.805	2.261	0.353
	Lisans	58	10.440	1.981	0.396
	Yüksek Lisans	31	11.200	2.936	0.929
	Doktora	27	11.143	1.292	0.345
	Toplam	232	10.830	2.099	0.210
Karar Verme	Ön lisans	23	13.100	2.685	0.849
	Yüksek Okul	93	12.610	1.842	0.288
	Lisans	58	13.120	2.743	0.549
	Yüksek Lisans	31	13.100	1.853	0.586
	Doktora	27	12.857	1.562	0.417
	Toplam	232	12.870	2.130	0.213

**Tablo 30. Eğitim Düzeyine Göre Varyans Homojenlik Testi**

Puan Türleri	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p Olasılığı
Planlama	0.508	4	227	0.730
Yönetim	0.804	4	226	0.526
Organize Etme	0.738	4	227	0.568
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.311	4	227	0.272
Karar Verme	2.478	4	227	0.049

% 5 anlam düzeyine göre varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, insan kaynakları yönetimi karar verme puan türü için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda insan kaynakları yönetimi karar verme puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Analizlerde karar verme puan türü için parametrik olmayan testlerden kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. ( Katılımcıların eğitim düzeylerine göre puan türlerinde en az bir grubun ortalaması diğer eğitim gruplarının puan türlerinin ortalamasından farklıdır. )



**Tablo 31. Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Puan Türü		Kareli Toplamlar	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalamalar	F İstatistiği	p Olasılığı
Planlama	Gruplar Arası	8.343	4	2.086	0.383	0.820
	Gruplar İçi	517.497	227	5.447		
	Toplam	525.840	231			
Yönetim	Gruplar Arası	26.841	4	6.710	0.380	0.822
	Gruplar İçi	1658.069	226	17.639		
	Toplam	1684.909	230			
Organize Etme	Gruplar Arası	24.886	4	6.221	2.640	0.038
	Gruplar İçi	223.864	227	2.356		
	Toplam	248.750	231			
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Gruplar Arası	7.297	4	1.824	0.404	0.805
	Gruplar İçi	428.813	227	4.514		
	Toplam	436.110	231			

**Tablo 32. Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi**

Puan Türleri	Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Karar Verme	0.517	4	0.972

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu

durumda eğitim düzeylerine göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilemez. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının herhangi bir eğitim seviyesi için puan arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Araştırmaya katılanlar yaş gruplarına göre oluşturulan bütün alt örneklemeler aynı ana kütlede (evrenden) çekilmiş homojen alt örneklemelerdir ve birbirine benzemektedirler.

### ***Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırma sonucu elde edilmiş puan türlerinin katılımcılarının hizmet sürelerine göre kategori edildiğinde bu kategorilerin puan türleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yada kruskal wallis h testi kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi, varyanslar homojen değilse kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. ( Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinde en az bir grubun varyansı diğer hizmet sürelerinin puan türlerinin varyansından farklıdır. )

**Tablo 33. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	Hizmet Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Planlama	1 Yıdan Az	6	15.000	0.000	0.000
	2 - 5 Yıl	46	13.636	2.555	0.545
	6 - 10 Yıl	44	14.611	1.685	0.397
	11 - 15 Yıl	62	13.680	2.545	0.509
	16 Yıl ve Üzeri	70	14.000	2.393	0.437
	Toplam	228	13.980	2.320	0.234

**Tablo 33. Devamı**

Puan Türü	Hizmet Süresi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Yönetim	1 Yıldan Az	6	26.333	3.512	2.028
	2 - 5 Yıl	46	26.500	4.362	0.930
	6 - 10 Yıl	44	28.556	3.203	0.755
	11 - 15 Yıl	61	26.083	4.818	0.983
	16 Yıl ve Üzeri	70	28.333	3.880	0.708
	Toplam	227	27.340	4.186	0.425
Organize Etme	1 Yıldan Az	6	9.333	2.082	1.202
	2 - 5 Yıl	46	9.636	1.677	0.358
	6 - 10 Yıl	44	9.444	1.423	0.336
	11 - 15 Yıl	62	9.440	1.850	0.370
	16 Yıl ve Üzeri	70	9.000	1.414	0.258
	Toplam	228	9.347	1.600	0.162
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1 Yıldan Az	6	12.333	2.082	1.202
	2 - 5 Yıl	46	11.091	2.202	0.469
	6 - 10 Yıl	44	10.722	2.421	0.571
	11 - 15 Yıl	62	10.480	2.417	0.483
	16 Yıl ve Üzeri	70	10.867	1.592	0.291
	Toplam	228	10.837	2.119	0.214
Karar Verme	1 Yıldan Az	6	14.000	1.000	0.577
	2 - 5 Yıl	46	12.727	2.354	0.502
	6 - 10 Yıl	44	13.167	1.790	0.422
	11 - 15 Yıl	62	13.000	2.236	0.447
	16 Yıl ve Üzeri	70	12.533	2.209	0.403
	Toplam	228	12.857	2.139	0.216

**Tablo 34. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Varyansların Homojenlik Testi**

Puan Türleri	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p Olasılığı
Planlama	2.821	4	228	0.029
Yönetim	0.503	4	227	0.734
Organize Etme	0.890	4	228	0.473
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.024	4	228	0.399
Karar Verme	0.751	4	228	0.560

% 5 anlam düzeyine göre varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, planlama puan türü için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda insan planlama puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Analizlerde planlama puan türü için parametrik olmayan testlerden kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. ( Katılımcıların hizmet sürelerine göre puan türlerinde en az bir grubun ortalaması diğer hizmet süresi gruplarının puan türlerinin ortalamasından farklıdır. )

**Tablo 35. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Puan Türü		Kareli Toplamlar	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalamalar	F İstatistiği	p Olasılığı
Yönetim	Gruplar Arası	112.662	4	28.166	1.651	0.168
	Gruplar İçi	1569.111	223	17.056		
	Toplam	1681.773	227			
Organize Etme	Gruplar Arası	5.842	4	1.461	0.560	0.692
	Gruplar İçi	242.362	222	2.606		
	Toplam	248.204	227			
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Gruplar Arası	11.585	4	2.896	0.636	0.638
	Gruplar İçi	423.803	223	4.557		
	Toplam	435.388	227			
Karar Verme	Gruplar Arası	9.670	4	2.417	0.518	0.723
	Gruplar İçi	434.330	223	4.670		
	Toplam	444.000	227			

**Tablo 36. Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre Kruskal Wallis H Testi**

Puan Türleri	Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	1.553	4	0.817

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda hizmet sürelerine göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilemez. Katılımcıların hizmet sürelerine göre bütün puan türleri

arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet sürelerine göre puan türleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Banka çalışanlarının hepsinin hizmet sürelerine göre oluşturulan alt gruplar tek bir örneklem olarak alınabilir.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırma sonucu elde edilmiş puan türlerinin katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre kategori edildiğinde bu kategorilerin puan türleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yada kruskal wallis h testi kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi, varyanslar homojen değilse kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. ( Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinde en az bir grubun varyansı diğer çalışma bölümlerine puan türlerinin varyansından farklıdır. )

**Tablo 37. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	Bölüm	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Planlama	Bireysel Hizmetler	32	14.500	1.977	0.571
	Kurumsal Hizmetler	82	13.811	2.526	0.415
	Telefon Bankacılığı	52	14.000	2.093	0.446
	Factoring	32	13.857	2.349	0.628
	Müşteri Hizmetleri	34	13.933	2.463	0.636
	Toplam		232	13.960	2.305

**Tablo 37. Devamı**

Puan Türü	Bölüm	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Yönetim	Bireysel Hizmetler	32	27.833	2.552	0.737
	Kurumsal Hizmetler	81	26.583	4.378	0.730
	Telefon Bankacılığı	52	28.091	4.760	1.015
	Faktoring	32	27.143	3.655	0.977
	Müşteri Hizmetleri	34	28.000	4.226	1.091
	Toplam	231	27.364	4.146	0.417
Organize Etme	Bireysel Hizmetler	32	9.750	1.055	0.305
	Kurumsal Hizmetler	82	9.378	1.689	0.278
	Telefon Bankacılığı	52	9.227	1.744	0.372
	Faktoring	32	9.643	1.646	0.440
	Müşteri Hizmetleri	34	8.867	1.407	0.363
	Toplam	232	9.350	1.585	0.159
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Bireysel Hizmetler	32	10.417	0.900	0.260
	Kurumsal Hizmetler	82	10.946	2.560	0.421
	Telefon Bankacılığı	52	10.955	1.731	0.369
	Faktoring	32	10.571	2.766	0.739
	Müşteri Hizmetleri	34	10.933	1.335	0.345
	Toplam	232	10.830	2.099	0.210
Karar Verme	Bireysel Hizmetler	32	13.417	1.311	0.379
	Kurumsal Hizmetler	82	12.973	2.455	0.404
	Telefon Bankacılığı	52	12.773	1.875	0.400
	Faktoring	32	13.071	2.526	0.675
	Müşteri Hizmetleri	34	12.133	1.767	0.456
	Toplam	232	12.870	2.130	0.213

**Tablo 38. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Varyans Homojenlik Testi**

Puan Türleri	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p Olasılığı
Planlama	0.500	4	227	0.736
Yönetim	0.629	4	226	0.643
Organize Etme	0.533	4	227	0.712
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	3.669	4	227	0.008
Karar Verme	0.916	4	227	0.458

% 5 anlam düzeyinde varyansların homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman insan kaynakları yönetimi geliştirme puanı için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda insan kaynakları yönetimi geliştirme puanı için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Analizlerde insan kaynakları yönetimi geliştirme puanı için kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. ( Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinde en az bir grubun ortalaması diğer bölümlerin puan türlerinin ortalamasından farklıdır. )



**Tablo 39. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

Puan Türü		Kareli Toplamlar	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalamalar	F İstatistiği	p Olasılığı
Planlama	Gruplar Arası	4.517	4	1.129	0.206	0.935
	Gruplar İçi	521.323	227	5.488		
	Toplam	525.840	231			
Yönetim	Gruplar Arası	42.960	4	10.740	0.615	0.653
	Gruplar İçi	1641.949	226	17.468		
	Toplam	1684.909	230			
Organize Etme	Gruplar Arası	6.986	4	1.747	0.686	0.603
	Gruplar İçi	241.764	227	2.545		
	Toplam	248.750	231			
Karar Verme	Gruplar Arası	12.895	4	3.224	0.702	0.593
	Gruplar İçi	436.415	227	4.594		
	Toplam	449.310	231			

**Tablo 40. Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi**

Puan Türleri	Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.518	4	0.823

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda

katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre puan türleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Bu durumda araştırmaya katılan banka çalışanları bölümlerine göre tek bir örneklem olarak alınabilir ve hepsi aynı ana kütlede (evrenden) seçilmiş homojen bir örneklemdir.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırma sonucu elde edilmiş puan türlerinin katılımcıların çalıştıkları görevlere göre kategori edildiğinde bu kategorilerin puan türleri arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yada kruskal wallis h testi kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise parametrik test olan tek yönlü varyans analizi, varyanslar homojen değilse kruskal wallis h testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. ( Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinde en az bir grubun varyansı diğer çalışma görevlerinin varyansından farklıdır. )

**Tablo 41. Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	Görev	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Planlama	Gişe Sorumlusu	54	13.609	2.518	0.525
	Müşteri Temsilcisi	71	14.343	2.300	0.389
	Müdür Yardımcısı	62	13.826	2.406	0.502
	Müdür	45	13.842	1.979	0.454
	Toplam	232	13.960	2.305	0.230

**Tablo 41. Devamı**

Puan Türü	Görev	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Yönetim	Gişe Sorumlusu	54	26.522	4.879	1.017
	Müşteri Temsilcisi	70	27.176	4.232	0.726
	Müdür Yardımcısı	62	28.043	3.960	0.826
	Müdür	45	27.895	3.264	0.749
	Toplam	231	27.364	4.146	0.417
Organize Etme	Gişe Sorumlusu	54	9.217	1.278	0.266
	Müşteri Temsilcisi	71	9.943	1.413	0.239
	Müdür Yardımcısı	62	9.000	1.679	0.350
	Müdür	45	8.842	1.864	0.428
	Toplam	232	9.350	1.585	0.159
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Gişe Sorumlusu	54	10.826	2.367	0.494
	Müşteri Temsilcisi	71	10.686	1.922	0.325
	Müdür Yardımcısı	62	11.000	2.393	0.499
	Müdür	45	10.895	1.823	0.418
	Toplam	232	10.830	2.099	0.210
İnsan Kaynaklar Yönetimi Karar Verme	Gişe Sorumlusu	54	12.478	1.702	0.355
	Müşteri Temsilcisi	71	13.286	2.283	0.386
	Müdür Yardımcısı	62	12.783	2.315	0.483
	Müdür	45	12.684	2.110	0.484
	Toplam	232	12.870	2.130	0.213

**Tablo 42. Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Varyans Homojenlik Testi**

Puan Türleri	Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p Olasılığı
Planlama	1.014	3	228	0.390
Yönetim	0.448	3	227	0.719
Organize Etme	0.713	3	228	0.547
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.828	3	228	0.482
İnsan Kaynaklar Yönetimi Karar Verme	1.083	3	228	0.360

% 5 anlam düzeyinde varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türleri için Ho hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların görevleri faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. ( Katılımcıların çalıştıkları görevlere göre puan türlerinde en az bir grubun ortalaması diğer görevlerin puan türlerinin ortalamasından farklıdır. )

**Tablo 43. Katılımcıların Çalıştıkları Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans**

**Analizi**

Puan Türü		Kareli Toplamlar	Serbestlik Derecesi	Kareli Ortalamalar	F İstatistiği	p Olasılığı
Planlama	Gruplar Arası	8.645	3	2.882	0.535	0.659
	Gruplar İçi	517.195	228	5.387		
	Toplam	525.840	231			
Yönetim	Gruplar Arası	33.483	3	11.161	0.642	0.590
	Gruplar İçi	1651.426	227	17.383		
	Toplam	1684.909	230			
Organize Etme	Gruplar Arası	20.425	3	6.808	2.863	0.041
	Gruplar İçi	228.325	228	2.378		
	Toplam	248.750	231			
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Gruplar Arası	1.473	3	0.491	0.108	0.955
	Gruplar İçi	434.637	228	4.527		
	Toplam	436.110	231			
Karar Verme	Gruplar Arası	10.410	3	3.470	0.759	0.520
	Gruplar İçi	438.900	228	4.572		
	Toplam	449.310	231			

% 5 anlam düzeyinde tek yönlü varyans analizi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman organize etme puan türü için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda organize etme puan türü için

katılımcıların puan türleri ortalamasının eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilecektir. Organize etme puan türüne göre katılımcıların puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının görevlerine göre organize etme puan türü dışındaki diğer puan türleri arasında herhangi bir farklılaşma istatistiksel olarak söz konusu değildir. Organize puan türünde ise müşteri temsilcileri ve gişe sorumluları diğer katılımcılardan daha yüksek puan ortalamalarına sahip olmaları farklılığa neden olmuştur.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Şube Sayısı Artış Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artışına durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 44. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Şube Sayısı Artış Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Şube Artışı	Sayısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet		41	13.500	2.767	0.739
	Hayır		191	14.035	2.231	0.241
Yönetim	Evet		41	26.214	5.010	1.339
	Hayır		190	27.553	3.990	0.433
Organize Etme	Evet		41	9.000	1.664	0.445
	Hayır		191	9.407	1.575	0.170

**Tablo 44. Devamı**

İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	41	10.429	2.344	0.626
	Hayır	191	10.895	2.064	0.223
İnsan Kaynaklar Yönetimi Karar Verme	Evet	41	12.071	2.947	0.788
	Hayır	191	13.000	1.958	0.211

**Tablo 45. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Şube Sayısı Artış Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	0.129	0.720	-0.804	230	0.423
Yönetim	0.298	0.587	-1.121	229	0.265
Organize Etme	0.117	0.733	-0.890	230	0.376
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.265	0.608	-0.770	230	0.443
İnsan Kaynaklar Yönetimi Karar Verme	0.529	0.469	-1.522	230	0.131

% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan Ho hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısı artışı faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türü için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde şube sayısının artış durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların krizde şube sayısı artışına göre puan türleri arasında herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir. Yani krizde şube sayısı artıran bankalarda çalışanlar ile şube sayısını artırmayan bankalardaki çalışanların puan türlerine olan tutumları aynıdır.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Personel Sayısı Artış Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artışına durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların personel şube sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türlerinin Varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 46. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Personel Sayısı Artış Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Personel Sayısı Artışı	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	15	12.250	2.550	0.901
	Hayır	217	14.109	2.236	0.233
Yönetim	Evet	15	24.625	3.815	1.349
	Hayır	216	27.604	4.107	0.430
Organize Etme	Evet	15	8.625	2.134	0.754
	Hayır	217	9.413	1.527	0.159
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	15	10.125	2.031	0.718
	Hayır	217	10.891	2.104	0.219
Karar Verme	Evet	15	11.125	2.295	0.811
	Hayır	217	13.022	2.059	0.215

**Tablo 47. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Personel Sayısı Artış Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	0.281	0.597	-2.231	230	0.028
Yönetim	0.012	0.912	-1.977	229	0.051
Organize Etme	2.874	0.093	-1.354	230	0.179
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.016	0.900	-0.990	230	0.324
Karar Verme	0.072	0.790	-2.477	230	0.015



% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türleri için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısı artışı faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı zaman planlama ve insan kaynakları yöntemi karar verme puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda planlama ve insan kaynakları yöntemi karar verme puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre planlama ve yöntemi karar verme puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının planlama ve insan kaynakları yönetim karar verme dışındaki diğer puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının planlama ve insan kaynakları yönetim karar verme puanında krizde personel artışı olmayan bankalarda çalışanların diğer katılımcılardan yüksek puanları farklılığa neden olmuştur.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Kar Etme Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 48. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Kar Etme Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Kar Etme	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	210	13.922	2.338	0.246
	Hayır	22	14.300	2.058	0.651
Yönetim	Evet	209	27.180	4.236	0.449
	Hayır	22	29.000	2.906	0.919
Organize Etme	Evet	210	9.356	1.624	0.171
	Hayır	22	9.300	1.252	0.396
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	210	10.911	2.091	0.220
	Hayır	22	10.100	2.132	0.674
Karar Verme	Evet	210	12.889	2.159	0.228
	Hayır	22	12.700	1.947	0.616

**Tablo 49. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Kar Etme Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	0.492	0.485	-0.490	230	0.625
Yönetim	0.686	0.409	-1.321	229	0.190
Organize Etme	0.846	0.360	0.105	230	0.917
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.037	0.847	1.161	230	0.248
Karar Verme	0.144	0.706	0.265	230	0.792

% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türleri için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu bütün puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bankaların kar etme durumuna göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların kar etme durumlarına göre puanları arasında herhangi bir farklılaşma istatistiksel olarak söz konusudur değildir. Yani araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kar etme durumlarına göre katılımcıların tek bir örneklem olarak alınabilir.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 50. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	Geleceğin Umut Vermesi	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	212	13.979	2.328	0.240
	Hayır	20	13.667	2.066	0.843
Yönetim	Evet	211	27.258	4.139	0.429
	Hayır	20	29.000	4.290	1.751
Organize Etme	Evet	212	9.394	1.615	0.167
	Hayır	20	8.667	0.816	0.333
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	212	10.862	2.138	0.221
	Hayır	20	10.333	1.366	0.558
Karar Verme	Evet	212	12.957	2.135	0.220
	Hayır	20	11.500	1.643	0.671

**Tablo 51. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Geleceğinin Umut Verme Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F	p	t	Serbestlik	p
	İstatistiği	Olasılığı	İstatistiği	Derecesi	Olasılığı
Planlama	0.374	0.542	0.320	230	0.750
Yönetim	0.011	0.915	-0.997	229	0.321
Organize Etme	2.082	0.152	1.090	230	0.278
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.385	0.242	0.596	230	0.553
Karar Verme	0.707	0.403	1.638	230	0.105

% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde kar etme faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların geleceğinin umut verme durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu bütün puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bankaların kar etme durumuna göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankalarının geleceğinin umut vaat etmesi (vermesi) durumuna göre araştırmaya katılanların puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bankaların geleceğinin umut verme durumlarına göre tek bir ana örneklem olarak kabul edilebilir.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 52. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	Sosyal İmkanlarda Kesinti	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	139	13.879	2.340	0.307
	Hayır	93	14.071	2.278	0.352
Yönetim	Evet	138	27.439	4.359	0.577
	Hayır	93	27.262	3.889	0.600
Organize Etme	Evet	139	9.259	1.681	0.221
	Hayır	93	9.476	1.452	0.224
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	139	10.862	1.914	0.251
	Hayır	93	10.786	2.353	0.363
Karar Verme	Evet	139	12.897	2.150	0.282
	Hayır	93	12.833	2.129	0.329

**Tablo 53. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde Sosyal İmkanlarda Kesinti Yapma Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	1.326	0.252	-0.410	230	0.683
Yönetim	1.405	0.239	0.209	229	0.835
Organize Etme	0.325	0.570	-0.676	230	0.501
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	1.963	0.164	0.179	230	0.859
Karar Verme	0.020	0.887	0.146	230	0.884

% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değeri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda planlama puan türü için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Bütün puan türleri katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma faktörüne göre analiz edilmesinde parametrik testlerden iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)



% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirmesi yapıldığı bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu bütün puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan Ho hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumuna göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumlarına göre puan türleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık söz konusu değildir. Yani araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumlarına göre çalışanların puan türlerine olan tutumları arasında herhangi bir değişme söz konusu değildir.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların çalıştıkları krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 54. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türü	İşten Çıkarılma Yapma	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	126	13.691	1.990	0.268
	Hayır	106	14.289	2.625	0.391
Yönetim	Evet	126	26.691	3.485	0.470
	Hayır	105	28.205	4.757	0.717
Organize Etme	Evet	126	9.273	1.581	0.213
	Hayır	106	9.444	1.603	0.239
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	126	10.782	1.931	0.260
	Hayır	106	10.889	2.308	0.344
Karar Verme	Evet	126	12.436	1.998	0.269
	Hayır	106	13.400	2.189	0.326

**Tablo 55. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	4.565	0.035			
Yönetim	5.113	0.026			
Organize Etme	0.362	0.549	-0.537	230	0.592
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.745	0.390	-0.253	230	0.801
Karar Verme	0.633	0.428	-2.298	230	0.024

**Tablo 56. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Krizde İşten Çıkartma Yapma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi**

Puan Türleri	Mann-Whitney U İstatistiği	Z Değeri	p Olasılığı
Planlama	1000	-1.665	0.096
Yönetim	919	-2.077	0.038

% 5 anlam düzeyinde levene varyans homojenlik değerlendirilmesi yapıldığı zaman planlama ve yönetim puan türleri için hesaplanan p olasılıkları 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda planlama ve yönetim puan türleri için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Analizlerde planlama ve yönetim puan türleri için parametrik olmayan testlerden mann whitney u testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların çalıştıkları krizde işten çıkartma yapma durumuna göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde test sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, yönetim ve insan kaynakları karar verme puan türleri için hesaplanan p olasılıkları 0.05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda yönetim ve insan kaynakları karar verme puan türleri için katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma durumlarına göre ortalamaları birbirine eşit değildir. Yönetim ve karar verme puan türleri için katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma durumlarına göre puan durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma durumlarına

göre yönetim ve karar verme dışındaki diğer puan türlerinin arasında istatistiksel olarak bir farklılık söz konusudur.

### ***Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısına Göre Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi***

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin değişip değişmediği ölçmek için iki bağımsız örneklem t testi yada mann whitney u testini kullanılır. Eğer varyanslar homojen ise t testi, değilse mann whitney u testi kullanılır. Hipotez testleri;

H<sub>0</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin varyansları homojendir. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin varyansları birbirine eşittir.)

H<sub>1</sub>: Katılımcıların çalıştıkları kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin varyansları homojen değildir. (Katılımcıların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin varyansları birbirine eşit değildir.)

**Tablo 57. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısına Göre Betimsel İstatistikler**

Puan Türleri	Kriz Yönetimi Başarısı	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Std. Hatası
Planlama	Evet	114	13.638	2.540	0.371
	Hayır	118	14.245	2.056	0.282
Yönetim	Evet	113	26.717	4.783	0.705
	Hayır	118	27.925	3.452	0.474
Organize Etme	Evet	114	9.191	1.454	0.212
	Hayır	118	9.491	1.694	0.233
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	Evet	114	11.043	2.095	0.306
	Hayır	118	10.642	2.104	0.289
Karar Verme	Evet	114	12.681	2.256	0.329
	Hayır	118	13.038	2.019	0.277

**Tablo 58. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Kriz Yönetimi Ekibinin Başarısına Göre İki Bağımsız Örneklem T Testi**

Puan Türleri	Varyansların Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
	F İstatistiği	p Olasılığı	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	p Olasılığı
Planlama	1.892	0.172	-1.319	230	0.190
Yönetim	2.079	0.153	-1.453	229	0.149
Organize Etme	1.445	0.232	-0.941	230	0.349
İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirme	0.011	0.916	0.953	230	0.343
Karar Verme	0.900	0.345	-0.835	230	0.406

% 5 anlam düzeyinde varyansların homojenlik testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman, bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda bütün puan türleri için varyansların homojen olduğunu savunan  $H_0$  hipotez testi red edilemez. Analizde bütün puan türleri için iki bağımsız örneklem t testi kullanılacaktır. Hipotez testleri;

$H_0$ : Katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. (Katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşittir.)

$H_1$ : Katılımcıların çalıştıkları kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. (Katılımcıların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türlerinin ortalamaları birbirine eşit değildir.)

% 5 anlam düzeyinde iki bağımsız örneklem t testi sonuçlarının değerlendirilmesi yapıldığı zaman bütün puan türleri için hesaplanan p olasılık değerleri 0.05'den büyük çıkmıştır. Bu durumda katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre bütün puan türlerinin ortalaması eşittir. Katılımcıların çalıştıkları bankaların kriz yönetimi ekibinin başarısına göre puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka

alışanlarının çalıştıkları bankaların kriz yönetim ekiplerinin başarılı olma durumlarına göre puan türlerine olan tutumları arasında herhangi bir tutum söz konusu değildir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir. Krizler, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar. Krizin sürpriz olmanın yanında diğer en önemli özelliği önceden tahmin edilemeyen ya da bilinmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır.

Örgütün krizle karşılaşmalarında en temel sebeplerden biri yönetimin yetersiz kalmasıdır. Bu yetersizliklerden bazıları, kararlarda öngörü niteliğinin zayıf olması, yeni problemlerin varlığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama, çevrenin dinamik yapısı karşısında pasif kalma, sistemi kusurlu bularak krizi inkar etme ve krizi algılamada etkili olan kişilik yapısının zayıflığıdır.

Kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehlikelerden en az etkilenmek fırsatlardan ise en fazla miktarda fayda sağlamak, sadece etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. Krizde en önemli görev yöneticiye düşmektedir. Yönetici üzerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirirse işletme krizi fırsata çevirir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığında cinsiyete göre, erkeklerin ve kadınların bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda erkek ve kadın katılımcıların cevapları aynı olarak alınabilir ayrıca erkek ve kadın katılımcılar aynı ana kütlede (evrenden) homojen olarak çekilen iki alt örneklem gibi alınabilir. Ve bu örneklem birbirinin benzeridir ve aralarında herhangi bir fark yoktur.

Medeni duruma göre, banka çalışanlarının insan kaynakları yönetim geliştirme puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. Medeni durumlarına göre katılımcılar insan kaynakları yönetim geliştirme puanına göre iki ayrı alt örnekleme ayrılmaktadırlar. Bu örneklem bir birlerine benzememektedir. Bu farklılığın oluşmasında bekar katılımcıların evli olan katılımcılara göre daha yüksek puanlarının

olması neden olmuştur. Medeni duruma göre insan kaynakları yönetim geliştirme puanı dışındaki diğer puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Yaş gruplarına göre puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan bankalarda çalışanların yaş gruplarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Yani katılımcıların yaşları ne olursa olsun puan türlerindeki tutumları istatistiksel olarak aynıdır.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman eğitim düzeylerine göre, bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının herhangi bir eğitim seviyesi için puan arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Araştırmaya katılanlar yaş gruplarına göre oluşturulan bütün alt örneklem aynı ana küleden (evrenden) çekilmiş homojen alt örneklemlerdir ve birbirine benzemektedirler.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman katılımcıların hizmet sürelerine göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının hizmet sürelerine göre puan türleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Banka çalışanlarının hepsinin hizmet sürelerine göre oluşturulan alt gruplar tek bir örneklem olarak alınabilir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman araştırmaya katılan banka çalışanların çalıştıkları bölüme göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre puan türleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Bu durumda araştırmaya katılan banka çalışanları bölümlerine göre tek bir örneklem olarak alınabilir ve hepsi aynı ana küleden (evrenden) seçilmiş homojen bir örneklemidir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları görevlere göre organize etme puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan



banka çalışanlarının görevlerine göre organize etme puan türü dışındaki diğer puan türleri arasında herhangi bir farklılaşma istatistiksel olarak söz konusu değildir. Organize puan türünde ise müşteri temsilcileri ve gişe sorumluları diğer katılımcılardan daha yüksek puan ortalamalarına sahip olmaları farklılığa neden olmuştur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının organize etme puan türü dışındaki diğer puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Organize etme puan türü dışındaki diğer puan türleri için araştırmaya katılan banka çalışanları görevlere göre tek bir örneklem olarak alınabilir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman bankaların krizde şube sayısının artış durumlarına göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların krizde şube sayısı artışına göre puan türleri arasında herhangi bir farklılaşma söz konusu değildir. Yani krizde şube sayısı artıran bankalarda çalışanlar ile şube sayısını artırmayan bankalardaki çalışanların puan türlerine olan tutumları aynıdır.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman krizde bankaların personel artışı durumlarına göre planlama ve karar verme puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilecektir. Katılımcıların çalıştıkları bankaların krizde personel sayısının artış durumuna göre planlama ve karar verme puan türleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının planlama ve karar verme dışındaki diğer puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının planlama ve karar verme puanında krizde personel artışı olmayan bankalarda çalışanların diğer katılımcılardan yüksek puanları farklılığa neden olmuştur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının planlama ve karar verme puanları dışındaki diğer puan türleri arasında bankaların krizde personel sayılarının artışı durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman krizde bankaların kar etme durumlarına göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların kar etme

durumlarına göre puanları arasında herhangi bir farklılaşma istatistiksel olarak söz konusudur değildir. Yani araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların kar etme durumlarına göre katılımcıların tek bir örneklem olarak alınabilir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı bankanın geleceğinin umut verme duruma göre bütün puan türleri için ortalamaları birbirine eşit olduğunu savunan  $H_0$  hipotezi red edilemez. Katılımcıların çalıştıkları bankaların kar etme durumuna göre bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankalarının geleceğinin umut vaat etmesi (vermesi) durumuna göre araştırmaya katılanların puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bankaların geleceğinin umut verme durumlarına göre tek bir ana örneklem olarak kabul edilebilir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumlarına göre, bütün puan türleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumlarına göre puan türleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık söz konusu değildir. Yani araştırmaya katılanların çalıştıkları bankaların krizde sosyal imkanlarda kesinti yapma durumlarına göre çalışanların puan türlerine olan tutumları arasında herhangi bir değişme söz konusu değildir.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman krizde bankaların işten çıkartma yapma durumlarına göre, yönetim ve karar verme puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların krizde işten çıkartma durumlarına göre yönetim ve karar verme dışındaki diğer puan türlerinin arasında istatistiksel olarak bir farklılık söz konusudur.

Araştırma sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi yapıldığı zaman bankaların kriz yönetimi ekibinin başarılı olma durumlarına göre bütün puan türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankaların kriz yönetim ekiplerinin başarılı olma

durumlarına göre puan türlerine olan tutumları arasında herhangi bir tutum söz konusu değildir.

## **KAYNAKÇA**

**Akal, Z.** (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: MPM Yayınları.

**Akat, İ.** (1984). İşletme Yönetimi, İzmir: Üçel Yayımcılık.

**Akat, Ö.** (1998). İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Bursa: Ekin Kitabevi

**Akat, Ü.** (1994). Gönül Budak ve Gülay Budak; İşletme Yönetimi, İstanbul.

**Akdemir, A.** (1998). Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul.

**Akdis, M. Ve S.Bayrak,** (2000). “Türkiye’de Kobi’lerin Genel Görünümü Ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı: 5 İli Kapsayan Bir Arastırma”, İktisat ve Yönetim Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 6, s. 13-44, <http://makdis.pamukkale.edu.tr/>, 22-12-2005

**Akyüz, Ö. F.** (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul

**Alpugan, O.** (1998). İşletme Bilimine Giriş, Trabzon.

**Altan, M. ve Bezirci, M.** (2001). “Ekonomik Krizlerin KOBİ’ler Üzerine Etkisi, Karaman Örneği”, I.Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF-KOSGEB, Nevşehir.

**Altekin, M.** (2002). Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye'den Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**Ancona, D.G. ve Caldwell D.F.** (1992). Demograph and Design Predictors of New Product Team Performance., Organizaiton Science, 3.

**Andriole, S., J.** (1998). Corporate Crisis Management, New Jersey: Petrocelli Books

**Arıkboğa, Ş.** (2001). Kriz Ortamında İşletme Yönetimi, , İstanbul: İktisat Dergisi, Şubat-Mart

**Arseven, A.** (1994). Alan Araştırma Yöntemi, İlkeler, Teknikler, Örnekler, Ankara: Gül Yayınevi.

**Artan, S.** (1977). İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu, Eskişehir: E.İ.T.İ.A.Dergisi, Cilt.13 Sayı.2.Haziran

**Ataman, G.** (2001). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

**Ataman, G.** (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

**Augustine N. R.** (1995), Managing The Crisis You Tried To Priment, Harvard Business Review,

**Aydede, C.** (2001). Teorik ve Uygulamalı Olarak Halkla İlişkiler Kampanyaları, Ankara. Sayısı, s.52.

**Aytürk, N.** (1999). Yönetim Sanatı; Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara: Yargı Yayınevi

**Bağırkan, S.** (1983). Karar Verme, Der Yayınları, İstanbul,

**Bakioğlu, A., - Hesapçioğlu, M.,** (1997), “Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek”, MÜ. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitimi Bilimleri Dergisi, Sayı, s.54

**Baltaş, Z.** (2002). Krizde Fırsatları Görmek, İstanbul: Remzi Kitabevi.

**Barker, A.** (1999). Daha İyi Nasıl Toplantı Düzenleme, (Çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

**Barutçugil, İ.** (2002). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

**Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

**Başar, B. A.,** “İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998.

**Başaran, İ. E.** (2000). Yönetim, Ankara: Feryal Matbaası

**Bayazıt, Z.** (22-24 Mayıs 2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.

**Beach, R. L., Mitchell, R. T.,** (1978), “A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies”, Academy of Management Review, Vol: 3, No:3, s.439 – 449.

**Bekçi, İ. ve Usul, H.** (2001). “Göller Bölgesindeki Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Yolları”, s. 115. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 6-1.

**Bennetth, N., Martin. C.L., Bies. R.J., ve Brockner. J.** (1995). Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims. Journal of Management, 21(6)

**Berk G.** (2001). “Kriz Şirketlerin Kendilerini Gözden Geçirmelerini Sağlar”, Kapı ve Pencere, Sayı:19, Temmuz-Ağustos

**Bilgin, M. G.Karabulut, ve H.Ongan,** (2002). Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Yapıları Üzerindeki Etkileri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2002-41.

**Birdal İ. ve Aydemir, N.** (1992). Yönetim Teorileri, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**Blanchard K., Carlos J.P., Randolph, A.** (1998). Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır, Yöneticinin Kitaplığı, Epsilon Yayıncılık Ocak

**Bond, W. J.** (1991). 199 Time Waster Situations and How To Avoid Them, Fell Publishers, Inc., Florida - USA.

**Bozkurt vd.** (1998) Kamu Yönetim Sözlüğü Aknada, TODAİE Yayın

**Byars, L.** (1992). Concepts of Strategic Management, 3rd Edition, New York: Harper Collins Publishers,

**Can, H.** (1992). Organizasyon Ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi.

**Can, H.** (1994). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi.

**Can, H.** (1995).Kamu ve Özek Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, 2.Baskı, Ankara,

**Certo, S. C.** (1983). Principles of Modern Management: Function and System, Wmc Company, Sayfa 473,

**Coleman, R. ve Barrie Giles** (1997),Yöneticinin Kılavuzu, , (Ed: Mehmet Harmancı), Remzi Kitabevi. 4.Basım,Aralık,

**Cosgrave, J.** (1996), “Decision Making in Emergencies”, Disaster Prevention and Management, Vol:5, No:4, 28 – 35.

**Cüceloğlu, D.** (1996). İçimizdeki Biz, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

**Dağlı, A.** (2004), “Problem özme ve Karar Verme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 41-49.

**Davis, K.** (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı, (ev. Kemal Tosun ve diğerleri), İşletme Fakóltesi Yayın No:199, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:98.

**Demir, H.** (2006). Türk Spor Teşkilatı (Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma), Konya: izgi Kitabevi.

**Dengiz, M.** (2000). Takım alışması Teknikleri, 1.Basım, Ankara: Academyplus Yayınevi, Ekim

**Deniz, M.** (1996). Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye’deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması, İnönü Üniv. Sos.Bil.Ens. Basılmamıs Doktora Tezi, Malatya.

**Dicleli, A. B., Akkaya, S.** (2000). Konuşa Konuşa İletişimin Sırları, İstanbul: Mess Yayın.

**Dinçer, Ö.** (1997). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4. Baskı, İstanbul.

**Dinçer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.

**Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.** (1996). İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

**Dinçer, Ö.** (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Timaş Basım Yayıncılık.

**Doğan, D.** (2003). İzlenimler/Genç bir iş adamının yaşamından kesitler, İstanbul



**Doğan, M.** (1982). Büyük Türkçe Sözlük, Ankara: Birlik Yayınları.

**Doğan, M.** (1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir: Anadolu Matbaacılık

Doğuş Üniversitesi Dergisi. Bozkurt R. (1987). “Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları”, Dünya Gazetesi.

**Doyle, M., Straus, D.** (1998). Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır, (Çev. Ramazan Saruhan), İstanbul: Nesil Basım Yayın A.Ş.

**Efil, İ.** (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Yönetim Fonksiyonları. Alfa Yayın. İstanbul.

**Eleren A., Kurt M.** (2001), “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi” Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi (C.III, S.1)

**Erdil, O.** (1994). Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre, İkinci Yönetim Kongresi, Kuşadası: D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1.

**Eren, E.** (2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Eren, E., Bildirici, M. ve Fırat, Ü.** (2000). Türkiye’de 1998-1999 Krizinde Yönetici Davranışları, İstanbul Sanayi Odası.

**Erkmenol, A.** (1992). Genel Yönetim, TÜSSİDE Seminer Bildirisi, Gebze.

**Erkus, H.** (2001). “Subat 2001 Krizinin Malatya Sanayi İşletmeleri Üzerinde Ortaya Çıkardığı Etkiler”, Ekonomik Yorumlar, 38-8, s. 37-48.

**Fayol, H.** (1917). Administration Industrielle et Generale, Paris: H.Dunod Et E.Pinat Editeurs.

**Fındıkçı, İ** (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Alfa Yayınları.

**Filiz, A.** (2004). Motivasyon ile Verimliliğin Yükseltilmesi, Sektörel Tanıtım Dergisi, Eylül Sayısı, s. 21.

**Filiz, E.** (2007). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.

**Fink, S.** (1980), Crisis Managment Newyork Amerikan Managment Assosaciation

**Flores F., Luis., G.** (2000). How To Have A Successful Strategic Planning Meeting, Training & Development, 10559760, Jan, Vol. 54, Issue 1, www.ebscohost.com / 07.10.2003

**Gerber ,E. M.** (1994). Girişimcilik Tutkusu.

**Goldsmith, B.** (2001). Dealing With The Chaos Of Crisis, Women in Business, Vol. 53.

**Güvemli, O.** (2001). “Krizin İmalat Sanayiine Etkileri İstanbul Sanayi Odası’nın 2001 Yılı İlk Yarısı İçin Durum Tespiti”, ,s. 59-61, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 12.

**Güven, T.** (2000). Vizyoner Liderlik ve Takım Olusturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

**Hart, P., Heyse, L., Boin, A.** (2001). New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda, Journal of Contingencies & Crisis Management, Vol. 9 Issue 4.

**Harvie, C. ve Lee, B.** “The Study Of Small And Medium Sized Enterprises In East Asia”, <http://www.uow.edu.au/%7Eboon/ToC1.htm>, (15.11.2005)

**Haşit, G.** (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

**Haşit, G.** (1999), İşletmelerde Kriz yönetimi Ve Türkiye'nin büyük Sanayi işletmeleri Üzerine Yapılan araştırması, Eskişehir

**Hatiboğlu, Z.** (1993). Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.

**Hellriegel, D. ve Slocum, J.W.** (1989) Management, NewYork, Addison-Wesley Publishing Company.

**Hitt M. A., Middlemist R. D., Mathis R. L.,** (1979) Effective Management, Minnesot.

**Hooshang, K.** (1988). Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions, Management International Review, 28 (23)

[http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-sen-ekonomik-kriz.pdf)

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>

**Huber, B.** (2005). Managing Our Available Time, Rock Products, July

**Ingram, H., Teare R.** (1997). A Systems Model Of Effective Teamwork. The TQM Magazine, 9 (2)

**Irvine, R., B.** (1987). What's a Crisis, Anyway.

**İncir ve İncir,** (1999). Motivasyon İçin Ödül Programları, Verimlilik Dergisi, Nisan s.47-60.

**İscan, A.** Banka Kredilerindeki Daralmanın Ekonomik Etkileri ve Krizlerdeki Gelişimi, TCMB Bankacılık Ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi,Ankara,2003

<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/AysenIscan.pdf>, 15-11- 2005

**Johnson, R.** (1999), Kusursuz Ekip Çalışması, (Çev.) Füsun Doruker, 1.Basım, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

**Karabulut, S.** Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar, Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi, İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi.

**Kazal,** İşletme organizasyonunda teknolojik yenileme ve büyümenin etkileri” Org. Dergisi, Y.1, s.13.

**Keenan, K.** (1997). Yöneticinin Kılavuzu: Toplantı Yönetimi, (Çev. Yelda Soykan), İstanbul: Remzi Kitabevi.

**Keiser J.R.** (1979). Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry, New York, s.162

**Kelly, E. W. and Judith L. J.** (2005). Time Use Efficiency and The Five Factor of Personality, Education, Vol: 125, Iss: 3, Spring

**Kingır, S.** (2007). Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma, Ankara: Gazi Kitabevi

**Kim, T. Y., Changwei W., Kondo M., Kim, T. H.,** (2007). “Conflict Management Styles: The Differences Among The Chinese, Japanese And Koreans”, International Journal Of Conflict Management, 18 (1),

**Koçel, T.** (1993). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.

**Koçel, T.** (1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Semineri, Gebze: Tüside.

**Koçel, T.** (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.

**Koçel, T.** (26-28 Mayıs 1993). İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE.

**Koçel, T.** (1982). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Yetiştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Yayını No:3177,

**Koçel, T.** (1995). İşletme Yöneticiliği, 5. baskı., İstanbul, Beta Yayınları,

**Koçel, T.** (1999). İşletme Yöneticiliği, İstanbul. Beta yay. 7. Baskı,

**Koontz M., O'donnell C.** (1978)"Karar Verme", Yönetim Görevleri, Çev: ve Derleyen Aytek BİNTUĞ , Ankara, s.60.

**Kutman Ö.** (2001). "Türkiye'deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması", Sayı 4, Sayfa 60-68,

**Laroche, H.** (1995), "From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation", Organization Science, Vol:6, No:1, s. 62 – 75.

**Lerbinger, O.** (1989). The Toshiba Affair:A Crisis Management Case Study, Boston: Houghton Mifflin Company.

**Lesly, P.** (1991). Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, Chicago: Probus Publishing Company.

**Marşap, A.** (12-13 Ekim 1995). Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 1. Cilt Ankara.

**Melymuka, K., Solomon, M., Nash, K.,** (2001). Helping Your Employees Through Times Of Crisis, Computerworld, 00104841, Vol. 35.

**Miller, D.** (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment, Management Science.

**Mitroff Lan, L.** (1987), Effective Crisis Management The Academy Of Management Executive Vol. 1 No:3

**Moberg, P. J.** (1998). Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model, The International Journal Of Conflict Management, 9

**Mucuk,İ.** (2008). Modern İşletmecilik,İstanbul: Türkmen Kitabevi,s.378

**Mutlu, E.** (1998). Yönetimin Geleceği, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:2.

Müslümov, A. (2002). 21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler:Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul, Literatür Yayınları 78, 1. Baskı.

**Nystom, W. ve Starbuck, W.H.** (1981). Handbook of Organizational Design, NewYork: Oxford University Press.

**Oral, S., Kuşlvan, Z.** (1997). “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Ekim.

**Öğülmüş, S.** (2001) Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara.

**Öncül, S., Tağraf, H., Filizöz, B., Ekici, S.** (2003). “Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Krizine Genel Yönetmel Tepkileri”, s. 99-120, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 4-1.

**Öz-A., Ş.** (1983). Üst Yönetici ve Yönetim Kurulu, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt I, Sayı 1.

**Özbakır, G., A.** (1992), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, M.Ü. Sos. Bil. Enst. Yük. Lis. Tezi İstanbul

**Özbakır, G.A.** (1992). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Özdemir,** (2008). İş hayatında Motivasyon Problemlerine Çözüm Önerisi, İhtiyaç ve İsteklerin Farkındalığı Yaklaşımı

**Özdemir,** (2008). Suggestion for the Solution of Motivational Problems in Business Life: Understanding the Differences between Wants and Needs

**Özdemir, A.** (1994). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İzmir: Ege Yayıncılık.

**Özdevecioğlu, M.** (1993). “Organizasyon Kültürü”, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Haziran,

**Özel, M.** (1997). Yöneticilik Dersleri, İstanbul: İz Yayıncılık.

**Özer, M. Akif.** (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Özgen, H.** (1987). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Aralık, No:4, s.45.

**Özgen, H. ve Türk, M.** (1996). Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinin Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Yönetim Dergisi, Yıl:7, s.31.

**Özsalmanlı, A.Y.** (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:14.

**Pagan, R.** (1996). The Nestle Boycott:Implications for Strategic Business Planning, The Journal of Business Strategy, Vol:6, No:4.

**Payne, J. S.** (1998). Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi, (Çev. Emel Köymen,) İstanbul: Dünya Yayıncılık

**Peker, Ö.** (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayını no 258.

**Peker, Ö., Aytürk, N.** (2002). Yönetim Becerileri, Ankara: Yargı Yayınevi

**Rahim, A. M.** (2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict, The International Journal Of Conflict Management, 13 (3)

**Reilly, A.** (1987). Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard, Columbia Journal of World Business, Spring.

**Robbins, S. P., DeCenzo, D. A.** (2005). Fundamentals of Management, New Jersey: Prentice Hall.

**Rosenthal, U., Kouzmin A.** (1993). Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management.

**Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T.** (1995). İşletme II. Fonksiyonel Analiz, Bursa: Rota Ofset.

**Sağır, C.** (2006). “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne



- Sayers vd.** (1996). Yöneticilikte iletişim, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım,
- Saylan, G.** (1972). Türkiye'de ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu, AID Mart, Cilt: 5, Sayı: 1.
- Silver, A.D.** (1994). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, (Çev.: Naz Türer) İstanbul: Form Yayınları.
- Silver, A.D.** (1990), Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi, (Çeviren: Naz Türer) İstanbul: Form Yayınları.
- Söğüt, A.** (2003). Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları Tekstil Sektörü Örneği, s. 271-287, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9.
- Sweezy, P., Magdoff, H.** (1983). Dünya Ekonomisinde Bunalım, (Çev: Kemal Çakman ) Monthly Review, İstanbul.
- Şamiloğlu, F., M.Uygun ve Gökmen, Ö.** (2002). “Finansal Krizin Denizli İlinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, s. 63-75, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 16.
- Şen, H. ve Aktan, C.** (2002). Ekonomik Kriz: Nedenler Ve Çözüm Önerileri, s:1-2. Yeni Türkiye Dergisi, Ocak.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M.** (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Şimşek, S.** (1992). İşletme Bilimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, S.** (1998). Yönetim ve Organizasyon, Konya.

T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ön.ver. s.1.

**Tack, P. B.** (1994). Kriz Zamanı Yönetimi. (Çev. Yakut Güneri) İstanbul: İlgi Yayıncılık.

**Taymaz, E.** (1996). Kriz ve Üretim Teknolojileri, , Ankara: Bilim ve Teknoloji Dergisi, Sayı:23, s.18.

**Tokat, B., ve Şerbetçi, D.** (2000), İşletmecilik Bilgisi. İstanbul: 4. Basım. MYRA Yayıncılık.

**Tosun K.** (1989).İşletme Yönetimi, İstanbul , s.330.

**Tunçoğlu, S.** (2001). Üretim, Kapasite Baş Aşağı..., Ekonomik Forum, TOBB Yayını, Y8. S8. Ağustos.

**Tutar H.** (2000). "Kriz ve Stres Ortamında Yönetim", Hayat Yayıncılık, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

**Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez C.** (2003). İletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**Türkel, S.** (2002). Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları.

**Türkmen, A.** (12-13 Ekim 1995). "Değişim Mühendisliği (Reengineering)", 1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 1. Cilt, Ankara.

**Tüz, M.** (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi.

**Tüz, M.** (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

**Uluçmar, T. A.** (1999). Globallesen Dünyanın Süper Yöneticilerine, İstanbul: Türkmen Kitabevi

**USA.Saruhan C., Sulaoglu T.** (2002). “Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin ve Yaratıcılığın Önemi”,10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya.

**Uzay, N.** (2001). “2001 Krizinin Kayseri’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, 1. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, KOSGEB-s.444.Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF, Nevşehir.

**Ülgen, H.** (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları

**Ülgen, H., Mirze, S.K.** (2004): İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları, 1. Baskı.

**V. N.** (1961). The Oxford English Dictionary, Oxford.

**Vromm, V.** (1964). Work and Motivation, New York: Willey Publishers.

**Weiss, Donald H.** (1993). Etkili Yönetim Teknikleri, (Çev. Doğan Şahiner),İstanbul: Rota Yayınları.

**Weiss, Donald H.** (1993). Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır, (Çev. Fatmagül Berktaş), İstanbul: Rota Yayınları.

**Weiss, Donald H.** (Çev.) Berktaş, F. (1993)..Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayınları,

**Williams, John W. ve Steven, A.** Egglan; 1991, Örgütlerde İletişim, (Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim ve Ali Atıf Bir) Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınlan, Yaym No: 628.

**Yeniçeri, Ö.** (1993). İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Ankara: Tutubay Basım A.Ş.

**Yıldırım R.** (1999), Öğrenmeyi Öğrenmek, İstanbul.

**Yılmaz, A. ve Aslan, S.** (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, Cumhuriyet Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Sivas.

**Yukl, G.** (1990). Skills For Managers And Laeders, USA: Prentice Hall.

**Yücel, T.** (2001). “Finansal Başarısızlık Durumunda Sermaye Yapısı ve Firmaların Aldıkları Tavırlar”, İktisat – İşletme ve Finans, 16-184, s. 85-95.

**Yüksel, Ö.** (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, II. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

**Zehir, C., Alpkan, L. Ve Keskin, H.** (2003). Kriz Dönemlerinde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlarındaki Değişimler, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57.

## **EKLER**

### **Ek-1: Anket**

#### **DEĞERLİ BANKACI ARKADAŞLARIM**

Bu anket kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kader İLGÜN

Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### **1. Cinsiyetiniz?**

Erkek  Bayan

#### **2. Medeni Durumunuz?**

Evli  Bekar

#### **3. Yaşınız?.....**

#### **4. Mezuniyet durumunuz?**

Önlisans  Yüksek Lisans

Yüksekokul  Doktora

Lisans

#### **5. Çalıştığınız bankadaki hizmet süreniz?**

1 Yıldan Az  10-15 Yıl

1-5 Yıl  15 yıldan fazla

5-10 Yıl

**6 Çalıştığınız bölüm? .....**

**7. Göreviniz?.....**

**8. Kriz döneminde bankanızın şube sayısında artış olmuş mudur?**

Evet ( ) Hayır ( )

**9. Kriz döneminde işe alınan personel var mıdır?**

Evet ( ) Hayır ( )

**10. Bankanız içinde bulunduğumuz dönemde kar etti mi?**

Evet ( ) Hayır ( )

**11. Bankanızın geleceğinden umutlu musunuz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**12. Ekonomik kriz döneminde bankanın sağladığı sosyal imkanlarda (yol, sağlık sigortası, ssk gibi) bir düşük olmuş mudur?**

Evet ( ) Hayır ( )

**13. Kriz sebebiyle işten çıkarılan banka personeli var mıdır?**

Evet ( ) Hayır ( )

**14. Bankanızın yönetim kadrosunu kriz yönetiminde başarılı buluyor musunuz?**

Evet ( ) Hayır ( )

**Krizlerde başarılı bir yöneticinin izlemesi gereken tutumlarla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz ...**

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
<b>BAŞARILI BİR YÖNETİCİ</b>						
<b>PLANLAMA</b>						
1	Kriz ortamında başarılı olabilmek için krize karşı savunma stratejilerini iyi planlamalıdır. .					
2	Bankanın stratejik hedefleriyle ilgili kriz planları yapmalıdır.					
3	Bankanın kriz ortamında başarılı olabilmesi için rekabet stratejilerini iyi planlamalıdır. .					
4	Banka için kriz ortamında geleceğini göremediği uzun vadeli yatırım planları yapmamalıdır.					
5	Kriz dönemindeki oluşabilecek riskler ve çözümü ile ilgili alternatif B planları olmalıdır.					
6	Kriz ortamında satışta başarı için stratejik rekabette güçlü olunan alanları iyi analiz edip o alana yoğunlaşmayı sağlamalıdır. .					
7	Gelecekte oluşabilecek kriz senaryolarını üretebilmeli ve alınacak önlemleri planlayabilmelidir.					
<b>YÖNETİM</b>						
8	Yönetici Krizde etkinliği sağlamak için hızlı harekete geçebilmelidir. .					
9	Krizi sadece korunulacak bir şey değil, aynı zamanda bir fırsat olarak da görmelidir.					
10	Kriz ortamında başarılı olabilmek için harcama kalemlerinde tasarruflara önem vermelidir.					
11	Kriz döneminde bankaya nakit çekmek için modern pazarlama tekniklerini kullanmalıdır.					
12	Kriz ortamında başarılı olabilmek için reklam ve tanıtıma daha fazla önem vermelidir.					
13	Kriz ortamında kısa vadede karlılığı artırıcı, geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik vermelidir.					
14	Kriz ortamında başarılı olabilmek için rakipleri ve pazardaki değişimleri anında izlemeli, bunun içinde araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.					
15	Kriz ortamından çıkış için müşteri memnuniyetini bankanın temel felsefesi olarak kabul etmelidir.					
16	Krize neden olabilecek etkenlerin ortadan kaldırılması, çözüm üretilmesi gerekmektedir.					
17	Likiditeye önem vermesi gerekmektedir.					

18	Ülke ihtiyaçları doğrultusunda gelir yaratacak alternatif projelerle (rüzgar enerjisi gibi) mali yapısını güçlendirmelidir.				
19	Kredi riskini hesap ederek kredi verme politikasına devam etmeli, müşteri portföyünü artırmalı, bankaya ve ülke ekonomisine katkı sağlamalıdır.				
20	En uygun stratejik seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında dağılımını sağlayabilmelidir.				
<b>ORGANİZE ETME</b>					
21	Krizle karşı örgütsel yönetim planını önceden oluşturmalıdır.				
22	Her türlü sorunla baş edebilecek güçlü bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır.				
23	Şube sayısını koruması ve güçlendirmesi gerekmektedir.				
24	Rekabette güçlü olabilmek ve farkındalık yaratmak için öğrenen organizasyon oluşturması gerekmektedir.				
25	Ekip çalışmasıyla banka kriz stratejisini uygulayan bir yönetim organizasyonu oluşturmalıdır.				
<b>İKY – GELİŞTİRME</b>					
26	Kriz ortamında başarılı olabilmek için tasarruf amacıyla işçi çıkarma yoluna gitmemelidir.				
27	Kriz ortamında başarılı olabilmek için işletme çalışanlarını krize karşı iyi motive etmelidir.				
28	Krizden rekabet avantajı ile çıkabilmek için mevcut personelin yetkinlikleri eğitimlerle güçlendirilmelidir..				
29	Ucuz iş gücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiği bilinciyle hareket etmelidir.				
30	Kriz yönetimi konusunda çalışanları bilinçlendirmelidir.				
<b>İKY – KARAR VERME</b>					
31	Kriz ortamında başarılı olmak öz kaynaklar iyi kullanılmalıdır.				
32	Kriz ortamında başarılı olabilmek için işletme dikey faaliyetler yerine paralel faaliyetlere önem verilmelidir.				
33	Krizden işletmenin en az kayıpla çıkması için sektör uzmanlarında danışmanlık alması önemlidir..				
34	Krizden önce işletmeler kriz senaryoları ile olası tehditlere karşı önem almalıdırlar. .				
35	Kriz ortamında işletme finansal yatırımcılarında para akışının devamını sağlamak için ar-ge çalışmalarına önem vermelidir.				
36	Kriz ortamından başarılı şekilde çıkmak için sektördeki pazarın ihtiyaçlarına uygun hizmetler verilmelidir.				



## ÖZGEÇMİŞ

28/06/1975 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlk,orta ve liseyi İstanbul ili, Eyüp İlçesinde tamamladım. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Bölümünden 2001 yılında mezun oldum. Finans sektöründeki çalışma hayatıma 1998 yılında Garanti Bankası'nda genel müdürlük bireysel krediler bölümünde başladım. 2000 yılında şubeye bireysel portföy yöneticisi olarak atandım. Yaklaşık 10 yıl süre ile bu görevi sürdürdükten sonra 2010 yılı Ağustos ayında Tepeüstü / Küçükçekmece şubesine şube müdürü olarak atandım. Halen Garanti Bankası'nda Tepeüstü / Küçükçekmece şubesinde şube müdürü olarak görevimi sürdürmekteyim. 2008 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

9 yıllık evliyim ve bir çocuk annesiyim.

Özel ilgi alanlarım; amatör olarak tenis oynamak ve trekking yapmaktır.

**Aday:** Kader İLGÜN