



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ-GİRESUN VE TRABZON'DAKİ
KOBİ'LER ÖRNEĞİ**

ŞÜKRAN BALABAN

20152018035

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. KURTULUŞ YILMAZ GENÇ




GİRESUN

2019

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 24/06/2019 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ŞÜKRAN BALABAN' nın İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ-GİRESUN VE TRABZON'DAKİ KOBİ'LER ÖRNEĞİ başlıklı tezini incelemiş olup aday 24/06/2019 tarihinde, saat 15:30' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Arzu DENİZ ÇAKIROĞLU	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gülçin BİLGİN TURNA	

ONAY

...../...../2019

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ- GİRESUN VE TRABZON'DAKİ KOBİ'LER ÖRNEĞİ" adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/06/2019

Őukran BALABAN



ÖN SÖZ

Kriz günümüzde olduğu gibi tarih boyunca işletmeler için en büyük risktir. Değişen dünyada ise belirsizlik ve rekabet artmaktadır. Buna bağlı olarak da sadece ekonomik sorunlar değil yönetim yapılanmasında da krizler ortaya çıkabilir.

Bu çalışmada küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için kriz döneminde yönetim yapılanması incelenerek bir model oluşturma hedeflenmiştir. Kriz, kriz yönetimi, krizin ortaya çıkardığı sorunlar ve çözümler anlatılmıştır. Kriz yapılanması örgüt yapısıyla ilgili Giresun ve Trabzon'daki işletmeler üzerinden alan araştırması sonucu ortaya konmuştur.

Bu çalışmaya beni teşvik eden ve benden yardımları eksik etmeyen değerli hocam Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen annem Halime BALABAN, babam Şaban BALABAN, kardeşlerim Şükriye – Samet BALABAN ve de araştırmamı gerçekleştirirken bana yardım eden Olcay KÖKSAL, Aydan YAVUZ ÖZTÜRK, Başak BİRBEN, Nazlı CEBECİ ve diğer bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, kriz kavramını tanımlamak, işletmelerde kriz yönetimi konusunu ayrıntılarıyla ortaya koymak, bu konudaki kuramları değerlendirmek ve konuya ilişkin bir alan araştırmasıyla uygulamadaki durumu incelemek ve sonuçlarını analiz etmektir.

Kriz, olumsuzluğu işaret eder. Bu olumsuzluk değişik derecelerde, düzeylerde ortaya çıkabilir. İşletmeler açısından kriz, işletmelerin karlılığını düşürebilen ve hatta işletmenin varlığını tehdit eden her durumu içerir. Buna göre işletme içindeki çatışmalar, personelin işletmeden ayrılması, yeni personel bulamama, ham madde bulamama, pazar kayıpları, tedarikçiler ya da dağıtıcılarla ilgili yaşanan sorunlar ve en önemlisi de ülkenin ya da dünyanın yaşayabileceği siyasal ya da ekonomik sorunlar ve bunların işletme üzerindeki olumsuz etkileri kriz olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmanın kapsamında özellikle doğal afetler, ekonomik krizler, ele alınmıştır. Krizlerle başa çıkabilmenin en iyi yolu krizlerin hiç ortaya çıkmamasını sağlayacak önlemlerin alınmasıdır. Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Kriz kavramı tanımlanmış, krizle ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Bu bölümde, yine krizle ilgili kuramlar, kriz türleri, krizin özellikleri ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Tezin ikinci bölümünde nasıl bir örgütsel yapının daha etkili olacağı, krizden çıkmayı kolaylaştıracağı, başarıyı getireceği geniş şekilde değerlendirilmiştir. İkinci bölümde yine, kriz yönetim çalışmaları ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Kriz yönetim süreci, kriz yönetim modelleri açıklanmıştır. Tezin üçüncü bölümü bir alan araştırmasından oluşmaktadır. Bu araştırma Giresun ve Trabzon'daki KOBİ'lerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma KOBİ'lerin kriz yönetimiyle ilgili deneyimleri, Krizden çıkma konusundaki önerilerini ve krizle ilgili kavramları olan yaklaşımlarını içermektedir. Çalışmada ki temel bulgular kriz döneminde işletme yönetimi ve krizle başa çıkma yöntemlerini ortaya koymuştur. Küçük ölçekli işletmeler daha basit yöntemler uygularken, orta ölçekli işletmeler planlı hareket etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Kriz Yönetimi, Örgütsel Yapı, Giresun, Trabzon.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to define the concept of crisis, to put forward the crisis management in business in detail, to evaluate the theories on this issue, to examine the situation in practice with a field research and to analyze the results.

Crisis indicates negativity. This negativity can occur at different degrees and levels. For businesses, the crisis involves any situation that can reduce the profitability of businesses and even threaten the existence of the business. Accordingly, conflicts within the enterprise, separation of personnel, lack of new personnel, lack of raw materials, market losses, problems with suppliers or distributors, and most importantly political or economic problems of the country or the world and their negative effects on the enterprise are called as crisis. It can be considered. In this study, especially natural disasters, economic crises are discussed. The best way to cope with crises is to take measures to ensure that crises never occur.

This thesis consists of three chapters. The concept of crisis has been defined and detailed information has been given about the crisis, at the first chapter. In this section, the theories, types of crisis and characteristics of the crisis are discussed in detail. In the second part of the thesis, what kind of organizational structure will be more effective, easier to get out of the crisis, and success are evaluated. In the second part, also, the crisis management studies, crisis management process and crisis management models are explained. The third part of the thesis consists of a field research. This research was conducted in SMEs in Giresun and Trabzon provinces. The research includes the experiences of SMEs in crisis management, their suggestions for exit from the crisis and their approaches with concepts related to the crisis. The main findings of the study revealed the business management and coping methods during the crisis. While small-scale enterprises applied simpler methods, medium-sized enterprises acted in a planned manner.

Keywords: SME's, Crisis Management, Organizational Structure, Giresun, Trabzon.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.KRİZ KAVRAMI	1
1.1.Krizin Tanımı.....	1
1.2.Krizlerin Yapısı.....	3
1.3.Krizlerin Özellikleri	8
1.4.Krizlerin Kaynakları.....	10
1.4.1.Kurum Dışı Kaynaklar	12
1.4.2.Kurum İçi Kaynaklar	17
2.KRİZLERİN AŞAMALARI.....	20
2.1.Kriz Öncesi.....	21
2.2.Kriz Dönemi.....	23
2.3.Kriz Sonrası Dönem.....	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
2.1.KRİZ YÖNETİMİ.....	25
1.1.Kriz Yönetiminin Özellikleri	27
1.2.Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	28
1.2.1.Kaçma Yaklaşımı	28

1.2.2.Çözme Yaklaşımı	29
1.3.Kriz Yönetim Modelleri	30
1.3.1.Altı Adım Kriz Modeli	30
1.3.2.Kapsamlı Kontrol	30
1.3.3.Portföy Planlama Yaklaşımı	31
1.3.4.Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu	31
1.3.5.Kriz Sınıflandırma Matrisi	31
2.KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ	31
2.1.Kriz Öncesi Dönemde Kriz Yönetimi	32
2.2.Kriz Esnasında Kriz Yönetimi	34
2.3.Kriz Sonrasında Örgüt Yönetimi	37
2.4.Kriz Döneminde Örgütsel Yapı	39
2.4.1.Organizasyon Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı	40
2.5.Kriz Yönetimi ve Örgüt Yapısı ile İlgili Çalışmalar	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
3.İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ- GİRESUN VE TRABZON'DAKİ KOBİLER ÖRNEĞİ	52
3.1.Araştırmanın Amacı	52
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	52
3.3.Araştırmanın Kısıtları	53
3.4.Araştırmanın Yöntemi	54
3.5.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	54
3.6.Araştırmanın Hipotezleri	55
3.7.Araştırma Modeli	56
3.8.Bulgular ve Yorumlar	57
3.8.1.Demografik Bilgiler	57

3.8.2.Güvenilirlik Analizi	60
3.8.3.Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
3.8.4.Faktör Analizi.....	65
3.8.5.Hipotez Tezleri.....	67
3.8.6.Kruskal Wallis.....	67
3.8.7.Korelasyon Analizi.....	68
3.8.8. İçerik Analizi.....	70
3.8.9.Evet-Hayır Seçenekli Sorular.....	84
SONUÇ VE ÖNERLER	86
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	101
EK 1. Anket Formu.....	101
EK 2. Öz Geçmiş.....	105

KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

FMKD: Faktör Maliyetiyle Katma Değer

KMO: Kraiser-Meyer-Olkin

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OEM: Orjinal Ekipman Üreticileri

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

SME: Small Medium Sized Enterprises

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Kaynakları.....	11
Şekil 2. Ekonomik Faktörler Kaynaklı Krizler	13
Şekil 3. İşletmelerin Büyüme Evrelerinin Krizler İle İlişkileri.....	19
Şekil 4. Başarısız Kriz Öncesi Yönetimi Süreci	22
Şekil 5. Kriz Yönetim Süreci	32
Şekil 6. Çevre koşulları ile organizasyon yapı ve işleyişi arasındaki ilişkisi.....	43
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	56



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Toplumda Doğal Felaketlere Yanıt Verme Aşamaları	14
Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım	57
Tablo 3. Yaş Aralığı.....	57
Tablo 4. Medeni Hal Tablosu	57
Tablo 5. Eğitimi Durumu Tablosu	58
Tablo 6. Meslek Tablosu.....	58
Tablo 7. İş Tecrübesi Tablo	58
Tablo 8. Yönetim Birimindeki Görevi- Pozisyonu	59
Tablo 9. İşletmenin Bulunduğu Sektör Tablosu	59
Tablo 10. İşletmenin Bulunduğu Bölge -İl Tablosu.....	60
Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	60
Tablo 13. Faktör Değerleri Tablosu	65
Tablo 14. Faaliyette Bulunulan Sektörle Krize İlişkin Yaklaşımlar Arasında İlişki tablosu.....	67
Tablo 15. Correlations (Korelasyon) tablosu	68
Tablo 16. Soru 1: Sizce Kriz Nedir?	70
Tablo 17. Soru 2: sizce kriz türleri nedir?.....	73
Tablo 18. Soru 4. Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz?	76
Tablo 19. Soru 5. Sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir?.....	78
Tablo 20. Soru 7. Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir?	81
Tablo 21. Evet-Hayır seçenekli soruların cevap tablosu.....	84

GİRİŞ

Günümüzün iş ortamında, şirketler büyük çapta ekolojik felaketler, dramatik politik ve sosyal değişimler ve ciddi ekonomik aksaklıklar içeren karmaşık kriz olayları yaşamaktadır (Fink, 1986; Shrivastava, 1993). Bu yıkıcı olaylarla başa çıkabilmek için firmaların hayatta kalma ve büyümeleri için zamanında ve etkili tepkiler alması, yani kriz yönetimi gibi çalışmalarını gerekir (Pearson ve Claire, 1998; Drummond, 2004). Kriz yönetiminde araştırma, aşağıdakileri içeren çeşitli perspektifleri içerir: kriz etkileri, stratejik vizyon ve liderlik, beklenmedik durum planlaması ve teknik yetenekler. Ayrıca, kriz yönetimi araştırmalarının çoğu, büyük firmaların bağlamlarına odaklanma eğilimindedir. Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) kriz yönetimi mekanizmaları, sağlam teori oluşturma ve yönetim için pratik uygulamalar açısından yeterince araştırılmamıştır (Pearson ve Claire, 1993; Runyan, 2006; Herbane, 2010).

Literatürde KOBİ'lerin sorunlarını araştıran çalışmaların büyük bir bölümünde finansmana erişim konu edilmiştir. Gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında yapılan pek çok çalışmada; bu işletmelerin banka kredilerinden büyük işletmelere kıyasla çok daha katı koşullar altında faydalanabilmesi (OECD, 2009, s.16), birçok finansman imkânından haberdar olmamaları (European Commission, 2015, s.5) gibi sorunlar ele alınmaktadır. Oysaki işletmelerin başarısız olmalarının en önemli sebeplerden birisi de başarısız işletme yönetimi sayılabilir (Wather ve Skousen, 2009, s.10; Wichmann, 1983). KOBİ'lerin yönetiminde büyük ölçüde işletme sahipleri bulunmaktadır ve işletme sahiplerinin büyük bir bölümü profesyonel yönetim uygulamalarından yeterince faydalanmamaktadır (İTO, 2006, s.52; OECD, 2004b, s.55, 63). Bununla birlikte, KOBİ'lerin yönetim uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar genel olarak tüm dünyada sınırlı kalmıştır (Armitage, Webb ve Glynn, 2016; Lopez ve Hielb, 2015; Mitchell ve Reid, 2000)

KOBİ'ler hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde mevcut küresel pazarda varlık yaratma ve dağıtım için önemlidir (Ghobadian ve Galleary, 1996; Herbane, 2010). Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler toplam işletme sayısının %99'undan fazlasını oluşturmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2004); ABD'de KOBİ'ler, eklenen net işlerin yaklaşık %75'ini sağlamaktadır ve tüm işverenlerin %99,7'sini oluşturmaktadır

(Altman ve Sabato, 2007); ve Asya'da KOBİ'ler istihdamın %70'inden fazlasına katkıda bulunmaktadır (Harvie, 2009; Huin ve diğerleri, 2002). Karmaşık bir iş bağlamında ve tedarik zinciri ağlarında, KOBİ'ler doğrudan orijinal ekipman üreticileriyle (OEM'ler) etkileşime girmeyebilir. Bunun yerine, 2.inci veya 3.üncü kademe tedarikçilere ve son müşterilere büyük firmalardan daha yakındırlar. KOBİ yöneticileri, kaynak kısıtlamaları ve nispeten zayıf piyasa konumlarının farkındadır. Bununla birlikte, yenilikçi liderlik, girişimci yoğunluğu, müşteri ve tedarikçi iletişimi ve yeterli öğrenme kabiliyetine bağlı olarak, sınırlı sermaye kaynaklarını kullanma konusunda oldukça isteklidirler. Dolayısıyla KOBİ'lerde yapılan çalışmalar, örgütsel mekanizmalar, liderlik yapısı, kriz olayları da dahil olmak üzere değişen çevreye duyarlı uygulamalar hakkında olası bir içgörü sağlayabilmektedir. (Beaver ve Prince 2004; Gray ve Mabey, 2005).

Genel olarak, kriz büyük olumsuz sonuçlara yol açma potansiyeline sahip beklenmedik ve olumsuz odaklı bir olaydır. Böylece kriz yönetimi, kriz sinyallerini tespit etmek, olası zararları önlemek ve hazırlamak, krizden hem olumsuz hem de olumlu etkiler için iyileşmek ve öğrenmek için hem iç hem de dış paydaşlar tarafından desteklenen sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ'ler için kriz yönetimi araştırması önemlidir (Herbane, 2010). Önceki KOBİ literatürü, resmi yazılı planlamanın (Perry, 2001), kriz planlamasının (Spillan ve Ziemnowicz, 2003) rolü, bilgi güvenliğinin (Keller ve diğerleri, 2005) ve doğaldan toparlanmanın önündeki engelleri içeren geniş bir yelpazedeki konuları kapsar. (Runyan, 2006). KOBİ'lerin karmaşık kriz yönetimi süreçlerinde nasıl davrandığı çok net değil. KOBİ'lerin kriz olaylarıyla nasıl hazırlandıkları, yanıt verdikleri, toparlandıkları ve büyüdükleri çok az bilinir.

Tezin çalışma alanı Giresun ve Trabzon bölgesidir. Bu bölgelerde faaliyet gösteren yetmiş küçük ve orta ölçekli KOBİ işletmelerinin yöneticileri, yönetici yardımcıları, işletme sorumluları ve işletme sahipleriyle görüşülerek araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, krizlerin küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), finansal, yönetsel ve örgütsel yapıları üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Oluşan krizlerde, kriz süreci işletmelerin sürekliliğini tehdit etmektedir. Bu kriz

alışmasına bağlı olarak kriz dönemlerinde oluşturulan örgütsel yapı içeriği ve krizlere karşı KOBİ'lerin örgütsel yapısı incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde krizler ile ilgili bilgiler verilmiştir. İşletmecilik açısından krizlerin nedenleri, kaynakları ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde krizin yönetim süreci öncesi ve sonrası olarak ele alınmıştır. Buna göre hazırlık dönemi, başlangıç ve sonrası sırasıyla ele alınmıştır. nc blmde 70 Kobi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, genel sonuçları ve öneriler yer almaktadırlar.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ KAVRAMI

1.1. Krizin Tanımı

Kriz veya kriz yönetimi kavramlarının tek ve evrensel bir tanımının olduğunu söylemek yanlış olur. Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili farklı disiplinlere, krizin türüne, yer ve sosyal şartlara ve diğer faktörlere göre farklılaşan birçok tanım mevcuttur (Shrivastava, Mitroff ve Alpaslan, 2013, s.7). Kriz terimi finansal, sosyal, endüstriyel, sağlık ve ekonomik alanlarda büyük etkilere sahip istenmeyen olayları tanımlamak için sıklıkla kullanılmaktadır (Hutchins ve Garavan, 2009: 25). Çok farklı alanlarda birçok tanım yapılmasına rağmen bu tanımların ortak özellikler içerdiği söylenebilir. Kriz kavramı sadece literatürde karşılaşılabileceğimiz bir kavram değil, günlük dilde ve medyada sıkça konuşulan ve zaman zaman yaşanan bir kavramdır.

Etimolojik açıdan incelendiğinde, kriz sözcüğü Yunanca “farklılaşma” veya “karar” anlamına gelen “krisis” sözcüğüne dayanmaktadır (Gleasser, 2006: 11). Çin alfabesinde ise kriz, iki sembolle ifade edilmekte olup bunlar “weixiân” (tehlike) ve “jihui” (fırsat) kelimelerinden meydana gelen “wěiji” sözcüğüdür (Okay ve Okay, 2011: 353).

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde kriz, “bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım, bir şeyin çok kıt bulunması durumu, bir şeye duyulan ani ve aşırı istek ve ekonomik çöküntü şeklinde açıklanmaktadır”(http://tdk.gov.tr). Oxford Living Dictionaries’de kriz “aşırı zorluk ve tehlike anı” diğer bir tanıma göre “zor ve önemli bir kararın üretilmek zorunda olduğu bir zaman” şeklindedir (https://en.oxforddictionaries.com).

Literatürdeki kriz kavramının diğer bazı tanımları aşağıda sıralanmıştır:

“Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur” (Akdağ, 2005: 3).

“Bir kuruluşun üst düzey hedeflerini, finansal varlıklarını, ortaklarıyla olan bağıntılarını, halk ve kamuyla olan ilişkilerini aksatan, tehlikeye sokak ve çabuk bir biçimde tepki verilmesi gereken özel bir durumdur” (Kazancı, 2014: 20)

“Kriz, kurumların yaşamını tehdit eden, belirsizlik durumu olarak karakterize edilen, çözümlerin yanı sıra kararların da kısa süre içerisinde verilmesinin zorunlu olduğu düşük bilinirlik ve yüksek etkili olayların yaşandığı zamanları ifade etmektedir” (Akar, 2014: 444).

“Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum” (Narbay, 2006: 5).

“Bir toplum, şirket veya kişide ortaya çıkan buhrandır” (Çelik, 2010: 21).

Kriz, örgütlerin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayamamasından dolayı ortaya çıkan stratejik açıklığın getirdiği, gündelik işleyişin ve mevcut yapının bozulmaya başladığı, hızlı karar almanın gerektiği ve yönetimin karar almakta zorlandığı bir süreç ve olağan dışı bir bunalım halidir (Tekin, 2016: 122).

“Kriz kelime anlamı itibari ile beklenmedik bir anda ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. İşletmeler açısından kriz hem ürün ya da hizmetlerle ilgili hem de yönetsel bütün fonksiyonlarla ilgili tüm süreçlerde ortaya çıkan ani durumları karşılamaktadır” (Gencer, 2014: 473)

“Çözülmesi mümkün olan ancak savaşa açık bir uyumsuzluktur” (Çakmak, 2012: 28).

“Kriz, mevcut durumu bozan, doğal, siyasi, mali veya teknik olmak üzere birçok nedene bağlı ciddi bir olaydır” (Laws, Prideaux ve Chon, 2007: 6).

“Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını,

hedeflerini, planlarını ve stratejilerini tehdit eden gerilim durumudur” (Tutar, 2016: 13).

“Kriz zamanın baskısı altında karar verilmek zorunda olunan tehlikeli ve olağanüstü bir durumdur” (Gleasser, 2006: 12).

“Bir organizasyonun stratejik hedefleri, itibarı veya varlığı için tehdit oluşturan anormal, belirsiz ve karmaşık bir durumdur” (Borodzicz, 2011: 6).

“Bir ülkenin her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen; aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan; karar vermek için zaman baskısının olduğu, yüksek oranda stres oluşturan, önceden önlem alınabilmekle birlikte tümüyle engellenmenin çok zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsata dönüştürülebilecek, bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik, bir karmaşa ve güçlükler sürecidir” (Filiz, 2007: 7).

Genel olarak bir tanım yapılacak olursa kriz, kurum, kuruluş ya da organizasyonun varlığını, işleyişini ve hedeflerini yok etme riski ile karşı karşıya bırakan, acilen duruma müdahale edilmesi gereken, zaman baskısının yoğun olduğu, iyi yönetilirse fırsatların elde edilebileceği olağanüstü bir süreçtir.

1.2. Krizlerin Yapısı

Kriz, Bir Dönüm Noktasıdır

Daha önce yaşanmış olan olaylara karşı verdiğimiz tepkiler, endişe ve korkularımız, amaçlarımız, umutlarımız ve beklentilerimiz, gelecekte yaşayacaklarımız için bir dönüm noktasıdır. Bu dönüşüm anlarının her biri yeniden sorgulanır ve kriterler değerlendirilir (Arslan, 2009: 3).

Kriz, Yaşanan Güç Bir Dönemdir

Daha önce doğal sayılan bütün aktiviteler kendi doğallıklarına aykırı ilerlemektedir. Olağan durumların işleyişinde oluşan boşluklar kriz ortamını yaratır. Doğa ise boşlukları sevmez ya imha eder ya da yerini başka şeylerle doldurur. Kriz, kriterlerimizin, ölçüt hedeflerimizin önemini yitirdiği anlardır. Bu boşlukları da yeni

durumların nitelikleri belirler. Yeni durumun gereklerine göre yeni tutumlar ve davranışlar geliştirebilmek için yeni dönemin kriterlerini (ölçütlerini) içselleştirmeye özümlemeye gitmeğe girişilmelidir. Güç dönemlerde var olma nedenlerimizi benimsemezsek yeni oluşan durumları günün modası olarak organizmanıza yama edilmişse, her şeyiniz kendi içinde yırtılır (Güntekin, 2002: 11).

Kriz, Bir Süreçtir

Krizler iyi yönetildiğinde fırsata çevrilebilir hatta krizden fayda ile çıkılabilir. Kriz bir son değil bir süreçtir. Kriz çoğu zaman kötü bir sonuç olarak algılanır. Kriz belirtilerini iyi yorumlayıp mevcut şartların seyrini değiştirmek mümkün olabilir. Bu süreçte oluşan tehdit durumları fırsata çevrilebilir (Toplçu, 2017: 3).

Kriz, Kuralların İşlemediği Andır

Önceden belirlenen kuralların değişen şartlarda işlemediği durumlardır. Krizin yazılı olmayan kuralları vardır. Hedefe ulaşmak için yüksek performanslı çalışma, kararlılığın gücü ve ilkel davranarak değişen süreçlere uyum sağlanmalıdır (Solmaz, 2006: 2).

Kriz, Tehdit Edici Bir Durumdur

Aniden ortaya çıkan beklenmedik durumlar karısında gelişen süreçlere müdahale edebilme yetersizliğidir. Belirlenen hedefler karşısında direnç gösteren bu durum, sonucu değiştirmeye yönelik bir tehdit unsurudur. Burada krizin yok etme gücü karşımıza çıkar (Arslan, 2009: 5).

Korku ve panik yerine soğukkanlı ve çözüm odaklı olmak gerekir. Kaybedilenlerin hemen tespiti yapmalı, geri alabileceklerimizin ve koruyabileceklerimizin envanterleri çıkartılmalıdır. Örgütlerin krizlerin zincirleme etkisi ile karşılaşmadan kriz durum tespit tablosu yapıp amaçlara yönelik yeni hedefler oluşturulmalıdır. (Erol ve Efeğil, 2012: 11).

Kriz, Bir Uyumsuzluktur

Örgütlerin amaçlarına yönelik hedeflemiş olduğu planların, beklentilerin buldukları çevre ile uyum sağlayamamasıdır. Kriz karşıtlıklar birliğin denge konumunu kaybetmesidir (Tekin ve Zerenler, 2005: 13).

Kriz, Kritik Bir Noktadır

Örgütler için her işlevin bazı kritik noktaları vardır. Risk değerlendirmeleri ile kontrol altında tutulan, statik durağan bir şekilde ilerleyen bu durumlar dışardan bir etki ile karşılaştığında yeni süreçlere girerler. Kriz öncesinde ya da kriz fark edildikten hemen sonra kritik durumlar açığa çıkartılmalı ve nedenleri sorgulanmalıdır (Akçakaya, 2010: 2).

Kriz, Psikolojik Bir Savaştır

Kurumlar kriz ile karşılaştıklarında kriz yönetimi ile ilgili psikolojik eğitimler ile çalışanlarına destek vermelidirler. Bu zorlu süreçte isteklendirme oldukça önemlidir. Bu dönem yoğun belirsizliklerin yaşandığı strese yol açan baskı yaratan durumlardır. Sorun çözme ve müdahale etme becerilerini yetersiz bırakır, buhrana sürükler. Yaşanan uyumsuzluk karar alma sürecini sekteye uğratar. Bu süreçte en çok hissedilen duygu korkudur (Solmaz, 2006: 3).

Önce var olan durumu görmezden gelmek, onu yok saymak yerine kabullenmek, nedenlerini sorgulamak, çareler aramak ve kriz eylem planı oluşturmak gerekir. Kriz eylem planlarına göre, olumsuz tepkileri yok edip umutla var olan durumdan nasıl çıkılacağı üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu durumlarda en çok, stresin yarattığı olumsuzluk enerjisinin takım ruhuna yansımadan, ortamın yükünü sahiplenip yatıştırarak, hedef gösterecek krizle mücadele yöntemleri yürürlüğe koyacak liderlere ihtiyaç vardır (Toplçu, 2017: 4).

Kriz, olağan koşullarda her şey tam da yöneticilerin kontrolündeyken, daha önce hiç tecrübe edilmemiş bir durumun ansızın ortaya çıkmasıdır. Bir anda örgütlerin amaçlarını tehdit eden bu durum karşısında tepkisel olarak korunma içgüdüğü geliştirilir. Kontrolsüz bir şekilde hızla büyüyen bir yeni oluşumun doğması örgütler için bir

sonuç yaratmadan, etkisizleştirilip, kontrol altına alınmalıdır. Oluşan bu yeni durumu, şirket yapısına uyarlamak ve bu yeni sürece karşı tedbirler almak gerekir (Tuğcu, 2004: 2)

Kriz, Kritik Bir Eşiktir

Kriz geleceğe yönelik beklentileri olan liderlerin kendini test ettiği kritik bir eşiktir. Krizin yaratmış olduğu tehlike, fırsatların ayrıştırılması ve şirket çıkarlarına uyum sürecidir. Bu karmaşık dönemde, sorumluluğu üzerine alabilen ve yön veren etkili liderlere ihtiyaç vardır. Zira bu karmaşık süreç “sahte liderliğin” test edildiği bir süreçtir. Krizler, ancak etkin liderler tarafından yön verilebilir, yönetilebilir. İşletmenin bu süreçte yönetim ve karar vericiler tarafından seçmiş oldukları lider, alınan kararlar ve şirket amaçları için bu sürecin kritik eşik değeridir (Solmaz, 2006: 2).

Kriz, Tehlikelerin Ortaya Çıkabilme Durumudur

Olağan durumda ilerleyen örgütsel düzenin birdenbire olağanüstü duruma dönmesidir. Yanlış uygulamalar ya da yanlış kararlar şirketleri felakete sürükleyebilir. Kararsızlık yaratan bu süreç “yok olmaya yönelik ortaya çıkan rahatsızlık”tır. Kararların kalitesini bozan korkuya sebep olan durum soğukkanlı ve çözümleyici yaklaşılmazsa hayati tehlikeleri ortaya çıkarır. Zamanın da doğru algılanamamış ya da çözümlenememiş belirtilerin beklenilmeyen zamanlar da ortaya çıkarak kendisini işletme yönetimine fazlasıyla hissettirmesidir. Etkili bir kriz yönetimi uygulanmaz ise bu tehlikeler bir felakete dönüşebilir (Tuğcu, 2004: 4).

Kriz, Bir Belirsizliktir

Belirsiz durumlar riskleri de beraberinde getirir. Belirsizlikler krize paralel ilerler. Karar vermek için sınırlı zamanların olduğu çabuk hareket etmeyi mecbur kılan zaman baskısının oldukça yoğun olduğu dönemlerdir. Uzun zamandır boşluk yaratan ama fark edilmeyen durumların etkisini hissettirmesi, gerilim ve karmaşa durumlarıdır. Küçük farklılıkların dahi büyük problemler yaratabildiği bulanık bir süreçtir (Toplucu, 2017: 2).

Örgütler için tehlike yaratan, gerekli miktar da (dengelenmiş risk) alındığı takdirde uygun bir risk yönetimiyle, önemli fırsatlardan da yararlanmak mümkün hale gelebilir. Süratle ilerleyen yeni sürece ne kadar çabuk uyum sağlanırsa örgütlerin hayatta kalma şansı o kadar artar (Tekin ve Zerenler, 2005: 10).

Şirketler için en büyük risklerden biri de itibarını kaybetmektir. Kurumsal itibar, bir işletmenin geçmiş faaliyetlerini ve gelecekteki konumuna yönelik paydaşlarla oluşan algılama olarak ifade edilir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 6).

İtibarın zarar görmesi ise hem bir takım finansal kayıplara hem de itibardan beklenen faydaların kaybına yol açmaktadır. İtibarın yeniden kazanılması ise güçlü bir kriz iletişim ve yönetim sürecine bağlıdır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 5). İtibar markanızın arkasında duran güven belirtisidir. Taklit edilmeyi zorlaştırır, rakiplerinize karşı tercih edilmeyi sağlar. İyi bir itibar işletme için piyasa dengesinde güç demektir. Örgütler için itibar; değerli, nadir, taklit edilmesi zor, yeri doldurulamayan bir kaynak olarak (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 9) görülür.

Toplumların, ülkelerin ve hatta kişilerin yaşamında daima krizler olabilecektir. Önemli olan krizlerin nedenleri, etki ve sonuçlarının çok iyi analiz edilip değerlendirmeler neticesinde yol haritalarının çıkarılıp, yeni krizlerin ortaya çıkmaması için sistemli ve sağlam yönetim anlayışı içinde uygulanmasında gecikilmemelidir (Erdoğan, 2018: 140).

Kriz, Değişimi Yönetmektir

İşletmelerin örgüt kültüründen kopmadan dış çevreye ve değişikliklere uyumlu bir yaklaşım izlemesi gerekmektedir. (Güntekin, 2002: 68). Değişimin gerekli olduğuna inandırmak için bazen sadece bir kriz ortamının yarattığı kaos durumları gereklidir. Böylece kriz döneminde değişimin önemi ve gerekliliği daha net fark edilebilir.

Kriz bazen o kadar etkili olur ki işletmeyi temellerinden sarsar. Bu durumda kriz reçetesi yeniden yapılanma ve değişimdir. Değişimi işletmeler için bir proje yönetim disiplini içinde ele almalıdır. Yönetimin kararlılığı, uzak ve yakın aralığından bakış acısı, aydınlatılmış bir yol ile temel alınmalıdır. Bir dönüşüm programı

yansıtmak değişimin gerekliliğini, geleceğe ilişkin stratejilerin bugünden belirlenmesinin önemini önceden görebilmek ile başlar. İnsanları değişim ihtiyacına ikna etmek, değişimden daha zordur. Değişim, değişim zamanı gelmeden, kendi kimliğinle uyumlu değişmek demektir (Güntekin, 2002: 66).

Kriz, Karmaşık Bir Durumdur

Kriz genel olarak artan miktarda tehdit, önlem alma süresi kısa ve yarattığı sürprizle karakterize edilmektedir. Bunlar birbirine zıt yaklaşımlara, bakış açılarına ve çıkarılara sahip tarafların da dahil olmasıyla daha karmaşık hale gelmektedir (Erol ve Efeğil, 2012: 6).

Krizin her anlamda biręok farklı tanımı yapılmışken, kriz ile birlikte anılan birkağ tanıma da yer vermek gerekmektedir. Pearsonve Claire ise örgütsel krizleri yüksek derecede belirsizlik içeren ve sonuç olarak örgütü daha iyi ya da daha kötü bir noktaya taşıyabilecek kararlar alınmasını zorunlu kılan durumlar, olarak tanımlamaktadır (Tüz vd., 2013: 4).

1.3. Krizlerin Özellikleri

Krizler, işletmeleri verilen kararların doğruluğu konusunda emin olunmayan belirsiz süreçlere sokmaktadır. Bu noktada krizlerin en önemli ortak özelliklerinden biri de belirsizliktir. Bu belirsizlik örgütlerin de ęalıřanların da yönelimi konusunda ęeliřkili bir ortam meydana getirir (Tüz 2008: 13) Etkin bir kriz ile mücadele planı olmayan işletmeler bu süreçte yok olma tehlikesi başta olmak üzere ciddi tehlikeler atlatır.

Krizlerin ani ve beklenmedik şekilde meydana gelmeleri, krizlerin etkilediği alanın da daha geniş bir ölçeğe yayılmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durum alandaki tüm aktörlere bir tehdit teşkil eder (Tekin ve Zerenler, 2005: 49-51). Krizlerin meydana geliş sürecinin tahmini, doğruya yakın olsa da yeterli derecede önlem alındığı düşünülse de bu mekanizmalar kimi durumlarda yetersiz kalabilmektedir. İşletmelerin bu kriz dalgalarına karşı hazırlıksız yakalanması ya da yetersiz hazırlığı kendisini etkilediği gibi iş yaptığı alanlardaki tüm çevresi üzerinde de mutlak bir etki yapacaktır.

Kriz dönemlerinde özellikle hissedilen bir başka husus da zaman baskısıdır. Kriz sürecinde bulunulan andan karar verilebilecek son ana kadarki zaman sürecini ifade eden zaman baskısı, yaşanan durumdaki çabuk karar verme gerekliliği sebebi ile daha da ağır hissedilir (Pira ve Sohodol, 2015: 26). Kriz anında, karar vermeden önce çok fazla araştırma yapma şansı olmaması, geleceğin belirsizliği ve atılan adımdan emin olamama hissi alınacak kararları zorlaştırdığı gibi karar zaman açısından da göreceli bir baskı oluşturacaktır (Akıncı, 2010: 49).

Gerçekleşen pek çok kriz tek bir merkez üzerinde etkili olmayıp çok daha geniş alanlara yayılma potansiyeline sahiptir. Günümüzde kriz olgusu, birleşen pek çok faktörün doğal bir sonucudur. Boin ve Lagadec, (2000: 186): bu faktörler şöyle sıralamaktadır: değerlendirilmesi giderek zorlaşan spesifik riskler, şimdiye kadar bilinmeyen bir karmaşıklığa sahip karmaşık ağlardan oluşan sistemler, genel algıdaki ani değişiklikler, bugüne kadar genel kabul görmüş değerlerin aksi yöne dönmesi şeklindedir.

Boin ve Lagadec (2000: 186), krizlerin genel ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Krizler, büyük bir nüfus alanını kapsayacak geniş etkilere sahiptir.
- Ekonomik maliyetleri yüksektir, klasik sigorta yeterliliklerine baskın çıkar
- Benzeri görülmemiş kapsamlı ve karmaşık sorunlara sebep olarak hayati kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yapısı gereği kartopu etkisi oluşturur.
- Acil durum sistemleri yanlış olaylara alarm tepkisi gösterebilir.
- Acil durum dönemleri dışında da devamlılığını sürdürecektir aşırı belirsizlik durumları meydana getirebilir.
- Tehditlerin zamanla dönüşümü söz konusudur.
- Sorumlu örgüt, halk, mağdurlar ve medya arasında ciddi iletişim sorunları gerçekleşir.
- Her durumda dikkate değer fırsatlar ortaya çıkabilir.

Yukarıda verilen kriz tanımları ışığında, krizlerin bir özelliği de kriz dönemlerinde gelecek süreçler açısından önemli kararların alınabildiğidir. Bu süreçler

kimi durumlar için de fırsat teşkil edebilecek durumları ortaya koymaktadır. Kriz sonrası oluşacak piyasa şekli, pazar yapısı ya da yönelim değişikliklerini analiz edebilen birey ya da işletmeler kriz sonrası dönemde rakiplerine oranla daha kısa sürede toparlanıp yeni fırsatlar yaratma ya da oluşan yeni fırsatlardan daha çabuk yararlanabilme imkânına sahip olabilir.

1.4. Krizlerin Kaynakları

İşletmeler içinde buldukları sistemin elemanı olmakla beraber aynı zamanda kendi içerisinde de bir sistem olarak hayatlarını sürdürmektedir. Bu noktada yaşamlarını sürdürdükleri çevre üzerindeki her olumsuz etkiden bir şekilde etkilenecek konumda oldukları gibi kendi sistemleri kaynaklı yaşanan sıkıntılar sebebi ile çevresindeki diğer sistemlere olumsuz etkileri olabilmektedir. Literatürü incelediğimizde krizlere sebebiyet verecek pek çok etken pek çok farklı sınıflandırma dahilinde ele alındığı görülmektedir (Regester ve Larkin, 2000: 160).

Business Planning ve Research International 1990 yılında Times dergisinde yayınlanan en büyük 1000 şirketin üst düzey yöneticilerinin de içinde bulunduğu büyük çaplı araştırması sonucu krizlerin en çok ortaya çıkma sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164):

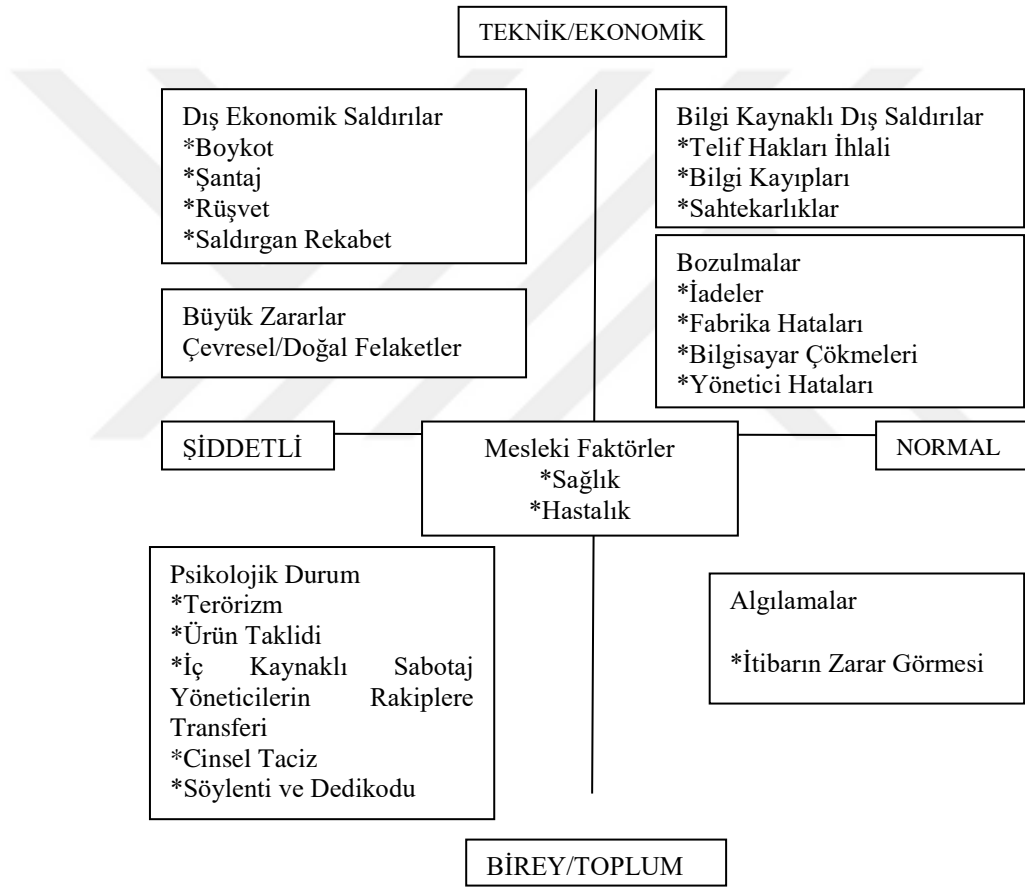
- Çevre kirliliği,
- Hatalı ürün,
- İstenmeyen devralma teklifi,
- Sabotaj,
- Üst düzey yönetim üyelerinin ölümü,
- Üst düzey yönetim üyesinin kaçırılması,
- Bilgisayarların çökmesi,
- Endüstriyel anlaşmazlıklar,
- Dolandırıcılık,

Benzer çalışma İngiltere’de de yapılmış, 250 büyük ölçekli işletmeye yaşadıkları krizlerden hareketle en çok hangi kriz türlerine karşı hazırlıklı oldukları sorulmuş ve alınan yanıtlar %31 sabotaj ve ürün hataları, %16 sağlık riskleri, yangın

tarzı kazalar, %16 sahtekârlık, %15 finansal krizler, %12 doğal afetler, %10 baskı grupları şeklinde geri dönüş alınmıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164).

Aniden ve kendisini hissettirmeden meydana gelen krizlerin ortaya çıkma sürecinde pek çok değişken rol oynamaktadır. Şekil 1’de Pearson ve Mitroff’un kriz kaynakları çizelgesi paylaşılmıştır. Bu çizelge kaynakları şiddetliden normale, teknik/ekonomikten, insan/toplum orijinine göre değerlendirmektedir.

Şekil 1. Kriz Kaynakları



Kaynak: Pearson ve Mitroff, 1993: 50.

Yukarıda pek çok farklı süreç içerisinde açıklanan değişkenleri iç ve dış faktörler çerçevesinde kategorize etmek mümkündür. Kriz kaynakları, iç ve dış faktörler başlıkları altında ele alınarak aşağıda ayrıntıları ile incelenmiştir.

1.4.1. Kurum Dışı Kaynaklar

Krizlere sebebiyet veren dış faktörler, işletme ya da bireylerin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Dünyanın sürekli değişen yapısı, küreselleşme sebebi ile meydana gelen zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı sebebi ile gerçekleşen felaketler, ülkeler arası meydana gelen siyasi gerilimler ve bunların politikalara yansımaları gibi makro düzeydeki olaylardır. Örgütün dış çevreye olan bağlılığı ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisi, örgütün krizden ne derece etkileneceği de belli eden unsurları oluşturur (Tutar, 2007: 24-27).

Örgütler her gün daha da fazla açık sistem yaklaşımı mantığını bir yönetim ilkesi olarak ele almakta, bu durumda sürekli değişen dış çevrelerden bağımsız hareket etme şansı da ortadan kalkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 35). Buradan hareketle her geçen gün çevreleri ile daha fazla ilişki içine girip bağlarını daha fazla arttıran örgütler gittikçe daha fazla kriz faktörü ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Ekonomik Faktörler

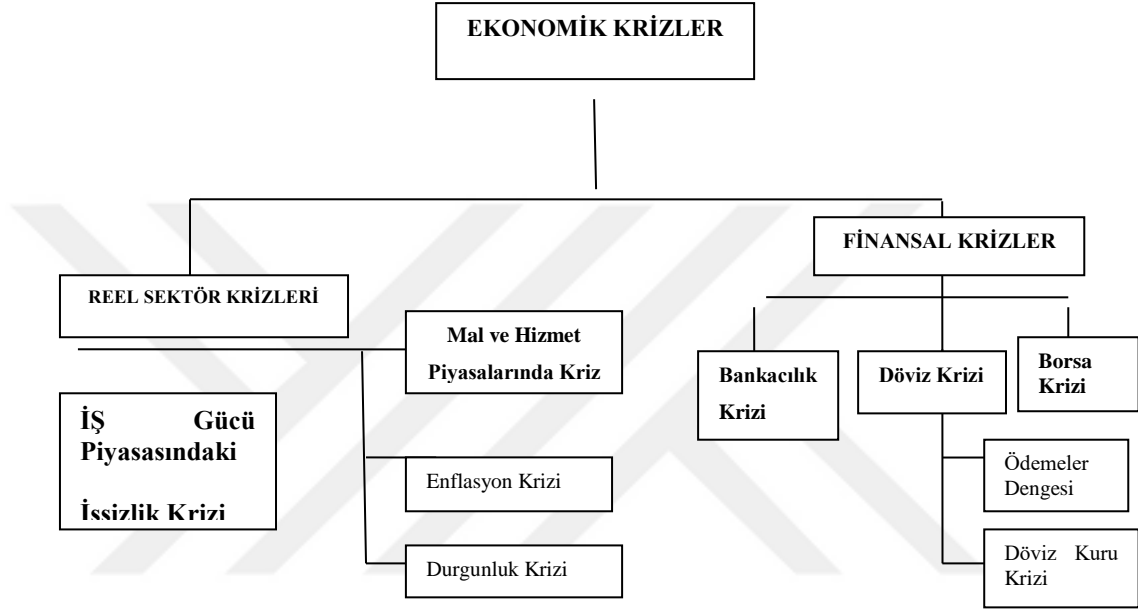
Örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri ekonomik sistemlerdeki değişiklikler doğrudan örgütü etkileyebilecek bir özelliktir. Ekonomik sistemlerde meydana gelen pek çok aksaklık beraberinde krizleri getirdiği de bilinmektedir. Parasız (2002: 519-527) yaşanan ekonomik krizlerin derinleşmesi noktasında etkin rol oynayan faktörleri Türkiye özelinde şu şekilde açıklamıştır:

- Bankacılık sektöründe yaşanan krizlerin ihracat üzerindeki baskın etkisi sebebi ile beklenen ihracat düzeyine çıkılamaması,
- Belirsizlik durumunun ortaya çıkması sonucu vade yerine peşin satışa geçilmesi ve güvensiz ortam sebebi ile tüketimdeki azalış,
- Borçların sürdürülebilirliği konusunda şüpheye düşülmesi ve hatalı bekleyişlerin çoğalması
- Döviz ya da altınların birikim olarak saklanması
- Maliyet artışı olmamasına rağmen ürünlerde zamlanma durumu

Şekil 2’de ekonomik faktörlere dayalı oluşan krizler verilmektedir. Bu krizler reel sektör krizleri ve finansal krizler ana başlıkları altında ele alınırken devamında

yine kendi alt başlıklarına bölünmüştür. Dünyada gerçekleşen pek çok değişiklik, ekonomik açıdan bir karşılık bularak farklı alan ya da sektörlerde krizlere yol açabilmektedir. Oluşan bu krizler dolaylı ya da doğrudan farklı sektörlere de sıçrayabilmektedir.

Şekil 2. Ekonomik Faktörler Kaynaklı Krizler



Kaynak: Kibritçioğlu, 2001: 176.

Genel olarak ekonomide yaşanan sıkıntıların bir krize dönüşmemesi için tarafların çözüm odaklı bir şekilde problemlere yaklaşması gerekmektedir. Aksi durumlarda ortaya çıkacak krizler geniş bir alanı etkisi altına alıp pek çok kurumun yaşamanı sürdürmesini imkânsız hale getirebilir (Örnek ve Aydın, 2008: 49).

Doğal Faktörler

Doğal faktörler kriz sebepleri arasında insanların en az müdahale etme şansı olan kriz faktörleridir. İklimsel ya da jeolojik temelli, depremler, seller, volkanik olaylar, deniz kaynaklı felaketler doğal faktörler kapsamında değerlendirilebilecek kriz sebepleridir (Arslan, 2009: 4).

Öncesinde sadece uzak ihtimalli tahminleri yapılabilen doğal felaketler ani ve beklenmedik olaylardır. Örneğin bir bölgenin jeolojik yapısı sebebi ile deprem riski

ortaya konmakta ya da belirli şiddette bir depremin olma ihtimaline karşı belirli zaman aralıkları ile ifade edilebilen değerler verilebilmektedir. Diğer yandan bir bölgenin iklimsel yapısı ve coğrafyası sebebi ile yılın hangi dönemlerinde doğal felaket olarak nitelendirilebilecek yağışlar, hortumlar ya da fırtınalar tahmini olarak değerlendirilebilmektedir. Tutar (2000: 25) bu krizleri diğer krizlerden ayıran en büyük farkın tahmin edilememesi olduğundan bahsetmektedir. Nitekim bu değerlendirmeler kesin yargılardan uzaktır. Bu felaketslere işletmelerin ya da bireylerin önceden hazırlıklı davranması ancak bina ya da demirbaşlarda gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ya da bölgenin risk durumuna göre terk edilmesi gibi farklı çözüm yöntemleri şeklinde gerçekleşebilmektedir. Faulkner yaşanan doğal felaketslere karşın verilen yanıt sürelerini Fink (1986) ve Roberts (1994) araştırmaları kapsamında toplayarak ortak bir tablo şeklinde şöyle sunmuştur.

Tablo 1. Toplumda Doğal Felaketslere Yanıt Verme Aşamaları

Birleşik Alan	Fink'in (1986) Süreçleri	Roberts'in (1994) Süreçleri
1- Kriz öncesi		Kriz Öncesi: Felaketsleri önlemek / etkisini azaltmak için harekete geçilen süreç
2- Ön Belirti	Ön Belirti Süreci: Krizin kaçınılmaz olduğu belli aşama.	
3- Acil	Akut Aşama: Geri dönüşün olmadığı krizin gerçekleştiği noktada hasar sınırlandırılmasının hedeflendiği aşamadır.	Acil durum aşaması: Felaketsin başladığı süre içerisinde insan ve varlıkların kurtarılması için harekete geçilen süreç
4-Orta Derece		Ara Süreç: Felaketsden etkilenen kişilerin kısa vadeli temel ihtiyaçları ile ilgilenilen süreç. Amaç toplumun en kısa zamanda normale dönmesini sağlamaktır.
5-Uzun Dönem (Kurtarma)	Kronik Aşama: kendi kendini analiz etme ve iyileşme süreci.	
6-Sonuç-		Uzun dönem: Devam eden bir önceki aşamada ele alınmayan daha uzun süreli (alt yapı, çevre sorunları vs) ele alındığı aşama.

Kaynak: Faulkner, 2001: 140.

Politik ve Yasal Düzenlemeler

Bir dış faktör olan politik ve yasal düzenlemeler güçlü birer kriz faktörü olabilmektedirler. Devlet politikalarında gerçekleşen değişiklikler, müdahaleler, finansal destek kararlarındaki değişiklikler, dış ticaret konusundaki devlet yaklaşımı, vergilendirme politikaları, politik ve yasal düzenlemeler içerisinde yer almaktadır (Şahin, 2010: 12). Aynı zamanda ülkelerin uluslararası ilişkileri çerçevesinde yolundan gitmeyen ikili ilişkileri ve politik restleşmeleri, doğrudan kendisini yasalar nezdinde hissettirebilmekte ve piyasalara krize dair hiçbir hazırlık şansı vermeden belirsizlik içine sokabilmektedir. Kimi durumlarda aşırı gerilme halinde ülkeler arası yaşanan ambargo kararları, ticari anlaşmaların iptal edilmesi, vize anlaşmaları başta olmak üzere turizmi zarar verecek karşıt duruş sergilenmesi ilgili sektörler için büyük kayıplar da oluşturabilmektedir (Şemşit, 2018: 2).

Politik ve yasal düzenlemeler sadece ülkesel boyutta değil uluslararası çapta değerlendirilmesi gereken bir faktördür. İşletmeler özellikle küresel sisteme de ayak uydurarak ticari etkinliklerini yurt dışına taşımak istediklerinde gidilecek ülkenin ya da o ülkenin tabi olduğu uluslararası birliklerin hukuki düzenlemeleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Bir işletmenin yeni bir ülke pazarına girmesi işletme sisteminin etkileneceği çevreyi genişletici bir unsurdur. İşletme kendi ülkesinde varsa yaşanan krizden daha az etkilenmesine sebebiyet verebileceği gibi yeni sorunlar ile karşılaşma riskini de ortaya çıkartabilir (Örnek ve Aydın, 2008: 53).

Rekabet

Bir kriz faktörü olarak rekabet küreselleşme çerçevesinde şekillenen en önemli alt başlık niteliğindedir. Özellikle 1970 sonrası pazar ve endüstri yapılarının tamamen küreselleşme mantığı ile hareket etmesi ulusal rekabet gücünün önemini gündeme getirmiş, ülkelerin makro seviyeden mikro seviyeye her kademedeki rekabet gücünün önemi ortaya çıkmıştır (Çivi, 2001: 21). Küreselleşmenin hayatın bu kadar içine girmesi, işletmeleri varlığını sürdürebilmesi açısından ister istemez rekabet koşullarına da ayak uydurmaya da mecbur bırakmaktadır. Bu da örgütlerin rekabeti bir tür stratejik amaç haline getirmesidir (Koroğlu, 2004: 22).

Özellikle küresel pazarlara giren işletmeler bu noktada yoğun rekabetçi yapıya ayak uydurabilmek adına ar-ge çalışmaları gibi sürekli gelişmeye yönelik teknoloji ve yenilik merkezli çalışmalara yönelmek durumunda kalmışlardır (Timurçin, 2010: 7).

Krizler ve rekabet olgusu çift yönlü olarak birbirini etkileyen iki kavramdır. Yukarıda açıklandığı üzere yoğun rekabet ortamları ve küreselleşmenin mecbur bıraktığı çevre ortamı işletmeleri krizlere sürükleyebilmektedir. Öte yandan krizler de işletmelerin sahip olduğu rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyici sürekliliğini riske eden bir etkiye sebep olabilir (Stafford, 2002: 32).

Teknolojik Gelişmeler ve Yenilik

Günümüz dünyasında, bilgiye en hızlı şekilde ulaşım onu işleyebilen, yönetim çıktıklarına ve faaliyetlerine dönüştürebilen işletmeler varlıklarını devam ettirebilmekte ve yoğun rekabet ortamında rakip işletmelerin önüne geçebilme fırsatını ele geçirebilmektedir (Ahipaşaoğlu ve Kaya 2005: 1).

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde ilgili sektörlerin tabanına yayılmasına sebebiyet verdiği gibi üretim faktörlerinin de yeni teknoloji kapsamında yenilenmesi açısından da baskın bir etki oluşturmaktadır. Sürekli farklı firmalarca daha üst model ve daha hızlı üretim yapabilen, çok yönlü teknolojilerin piyasaya girmesi, tüketim odaklı toplum yapısında da bu yönde beklentiler yaratmakta, işletmelerin teknolojik açıdan kendisini yenilemesini mecbur bırakmaktadır. Buradan hareketle bugün pek çok ekonomik dalgalanmanın temelinde teknolojik gelişmeler ve yeniliğin olduğu bilinmektedir (Filipetti ve Archibugi, 2010: 179). Öte yandan bu teknolojiler işletmeye kendilerini zorla kabul ettirmekle beraber benimsenmediği durumlarda kriz yaratan bir etki ortaya çıkartmaktadırlar (Tüz, 2001: 6).

Yenilik sürecinde, bilgi teknolojilerinin katma değer üretmesine rağmen pahalı giderler olması ve bu teknolojiler vasıtasıyla üretim gerçekleştirebilecek personele olan ihtiyaç, işletmeler için önemli bir sorun unsurudur. Yeni teknolojiye geçememek, geçilen teknolojiye hâkim olmamak veya doğru insan kaynağına ulaşamamak rekabette de geride kalma durumunu ortaya çıkartacaktır (Timurçin, 2010: 18).

Teknoloji kaynaklı bir diğer önemli kriz sebebi de veri kaybı ve güvenlik ihlalleridir. Gelişen teknolojiler, bulut teknolojisi, sanal serverlar gibi makro boyuttaki teknolojik ürünler aynı zamanda güvenlik ihlallerinin de eskiye oranla daha fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Bilgisayar korsanlarınca şirketlerin hesaplarına erişilebilmekte, veriler silinebilmekte veya çalınabilmektedir. Aynı şekilde mevcut verilerin yedeğinin olmaması şirketleri dönülmez zararlara uğratabildiği de bilinen bir gerçektir (Şemşit, 2018: 3)

Sosyo- Kültürel Faktörler

Örgütleri tüketicilerinin bulunduğu çevreden ve ihtiyaçlarından ayrı olarak düşünmek imkânsızdır. Hedef kitle olarak seçilmiş pazarın kültürü, dini değerleri ve demografik yapısı, gibi pek çok etmen işletmelerin ürünü üretmeden önce hesaba katması gereken değişkenlerdir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 3-4).

Günümüz toplumunun tüketim odaklı davranışları, tüketimi ihtiyaç merkezli bir davranış olmasından uzaklaştırmaktadır. Tüketme eyleminin giderek bir amaç haline gelmesi hatta bir hobi olarak değerlendirilmeye başlanması (Robin, 1996: 120-122) tüketicinin işletmelerden beklentileri üzerinde de etkin rol oynamaktadır. Bu durumda işletmeler hedef kitlenin tüketim ihtiyacı, moda algısı, değişen yaşam tarzı ve güncel ihtiyaçlarını karşılayacak esneklikte bir üretim sistemine de sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda bu hizmeti sağlayan işletmeler rekabette öne geçecek, işletme için kriz kaçınılmaz olacaktır.

1.4.2. Kurum İçi Kaynaklar

Örgütlerin karşılaştıkları krizler sadece dış sistemden gelen tehlikeler kapsamında gerçekleşmemekte aynı zamanda insan kaynakları, yönetsel faktörler, örgüt kültürü gibi iç dinamiklerinde etkisi bulunmaktadır (Paylı, 2017: 14).

King (2002: 237) iç faktörler temelli krizlere dair yapılmış çalışmalarda aşağıda yer alan ortak özelliklere dikkat çekmektedir:

- İç faktörlere dayalı krizler sadece örgütün iç yapısına değil aynı zamanda dış sistemini de etkileyebilir. Bu krizler örgütte çalışanlara zarar verdiği gibi, örgütün yatırımcılarına ve müşterilere de zarar verebilmektedir.

- Krizler özel kuruluşlar, kamu kuruluşları, çok uluslu şirketler ya da kooperatifler gibi kâr amacı gütsün ya da gütmesin, her türlü örgütün içinde meydana gelebilir.
- Krizler örgütlerin meşruiyetini etkileyebilir. Örgütün yaşadığı kriz sürecinde devreye giren medya kuruluşlarının toplum üzerinde oluşturacağı algı örgütün kriz ile mücadelesini etkileyebilir.

Örgütsel ve Yönetimsel Sorunlar

Her işletme kendi içerisinde bir sistem konumunda olup bu sistemlerinde kendilerine özgü bir kültür yapıları söz konusudur. Örgüt kültürü en sade anlamı ile ortak amaçlar etrafında toplanmış bireylerin oluşturduğu, sistem içerisinde neyin doğru ya da yanlış olduğu, nelerin değerli kabul edildiği gibi konularda ortak payda sağlayan, örgütü koruduğu gibi iş görenlere de güvence veren bir mekanizmadır (Sezgin ve Bulut, 2013: 183). Örgütlerin krizlere tepki gösterme süreleri ya da gerekli düzenin kısa süre içerisinde sağlanıp krizin kontrol altına alınması, oluşturulan kültürün yapısı ile ilişkilidir. Örneğin örgütsel yapının değişen çevre şartlarına uyum gösterecek esnek yapıdan yoksun olması krizlere karşı daha savunmasız bir görüntü ortaya çıkartacaktır (Tutar, 2007: 34).

Yöneticilerin krizlere bakış açısı, örgütlerin krizler ile mücadele edebilmesinde oldukça önemli bir etmendir. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız yaklaşımları, kendi örgütünün başına geleceğine ihtimal vermemesi, örgütlerin kriz sinyallerini görmezden gelmesi, çevresel değişimler konusunda duyarlı davranmayıp gerekli bilgileri toplamak için herhangi bir çaba sarf etmemesi gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008: 437). Ayrıca gelişmelere uyum sağlamayan ya da bu konuda inatçı davranan yönetimler de önemli birer kriz faktörüdür (Meyers ve John, 1988: 21-22). Bu durum hem işletmenin rekabette geride kalmasına sebep olabilirken hem de verilen mücadele yenileşmenin istenilen verimine ulaşmasını engelleyebilecektir.

Bir diğer önemli yönetimsel sorunda örgüt içerisinde yetki ya da otorite kullanımı aşamasıdır (Pira ve Sohodol, 2015: 33). Yöneticilerin üst yönetim ile yakınlığı ya da akraba durumunun olumsuz etkileri, yetersiz donanımdaki

yöneticilerin karar verme aşamasında yetersiz kalması, verilen emirlerin iş görene aktarımı noktasında iş göreni olumsuz etkileyecek bir davranış hali birer yönetimsel sorun kaynaklı kriz sebepleri olabilecek potansiyeldeki durumlardır.

Yaşam Döngüsü

Bir sistem olarak ele alınan örgütlerin de tıpkı yaşayan sistemler gibi belli bir hayat döngüleri vardır. Bu döngüler de bir insanın doğumundan ölümüne geçirdiği süreçler gibi kuruluştan yok oluş evresine kadar farklı dinamikleri içerisinde barındırır (Özdemir, Vatandaş ve Torlak, 2009: 2).

Genel itibariyle örgütlerin en çok büyüme süreçlerinde krizler ile uğraştıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Akıncı, 2010: 64). İşletmelerin etki alanları büyüdükçe çevre de gerçekleşen krizlere daha açık olabildikleri gibi örgüt içi faktörler sebebi ile krizler ile karşı karşıya kalma durumuna daha açık hale gelirler. Nitekim Greiner (1997: 402-407) yapmış olduğu çalışmada bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Greiner, işletmelerin yaşam evrelerini beş aşamada ele alıp (Şekil 3) her aşamada yaşanması muhtemel kriz yapılarını ve bunların çözüm yollarını incelemiştir.

Şekil 3. İşletmelerin Büyüme Evrelerinin Krizler İle İlişkileri

Büyük	1.aşama	2.aşama	3.aşama	4.aşama	5.aşama
Organizasyon Boyutu	Evrin Süreci				Belirsiz kriz
	Devrim Süreci				
Küçük	1.Liderlik Krizi	2.ÖzerklikKrizi	3.Kontrol krizi	4.Bürokrasi	İşbirliği
	Yaratıcılık	Yönelme	Yetki verme	Koordinasyon	
	Genç	Organizasyon yapısı			Olgun

Kaynak: Greiner, 1997: 402.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, işletmelerin küçük boyuttan büyüğe geçiş, gençlik dönemden olgunluğa geçiş süreçlerinde yaşadıkları sorunlar ve çözümler birbirinden

farklılık göstermektedir. Greiner'e (1997: 402-407) göre ilk olarak işletmenin büyüme sürecinde yöneticinin giderek yetersiz kalmaya başlaması ilk kriz sürecini ortaya çıkartırken bunu yeni işletme boyutuna adapte olabilecek yaratıcı insan kaynağı gücü ile aşmak mümkündür. Devam eden süreçte ilk krizi atlatan işletmeler zamanla büyüyerek ayrı birimlere bölünür. Böylece geniş ve çok yönlü bir karar alma süreci meydana gelir. Bu noktada doğru birimlerin doğru şekilde iletişim kurması, verilerin sistem içerisindeki doğru kaynağa yönlendirilmesi oluşacak krizlerin en önemli çözüm yoludur. Kontrol krizi yöneticilerin genişleyen saha çalışmalarında kontrolü kaybetme hissi ile ortaya çıkan bir durumdur. Burada gerekli birimlerin iş ile ilgili yetkilendirilmesi, kontrolün daha kolay ve merkezi bir şekilde yapılmasına imkân sağlar. Bürokrasi krizi ise giderek büyüyen işletmelerde süreçlerin giderek artması, evrak işlemlerinin çoğalması ile meydana gelen işletme içi amaçlarda kaymaların olduğu süreçtir. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyumlu çalışması yani koordinasyonun öneminin ortaya çıktığı dönemdir. Son aşamadaki krizler işletmenin ilerleme düzeyine göre ne olacağı tam olarak kestirilemezken örgütün yeniden yapılanması üzerine kurulu bir strateji ile ancak en üst seviye krizlerin atlatılabileceği düşünülmektedir.

2. KRİZLERİN AŞAMALARI

Yapılan pek çok kriz yönetimi tanımı sonrasında, bu tanımlardan hareketle bir yönetim süreci belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Can (1997: 317) kriz yönetim tanımlarına paralel bir kriz yönetim sürecini şu şekilde sunmaktadır: Kendini kriz yönetim yapısına göre tekrar edebilen bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. Sinyallerin tespiti sonrası yapılması gereken hazırlıklar, kriz ile mücadele sonrası hasarın belirlenip engellenmesi süreci ve tüm bu sürecin bitiminde yaşanan sorunlar çerçevesinde gerçekleşen öğrenme süreci söz konusudur. Tüm kriz sürecinin bir özet olarak sunulmasına karşın kriz yönetimi sadece kriz anını değil çok daha geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç krizlerden önce başlayıp krizlerin ortadan kalkmasından sonra da devam etmektedir. Bu bölümde krizler; kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemi olmak üzere üç alt başlık halinde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.Kriz Öncesi

Kriz öncesi yönetimi kriz yönetim sürecinin başlangıç ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Kriz öncesi yönetiminin belirli bir düzen esasına göre gerçekleşmesi amacı ile bu süreçleri şu şekilde çeşitli alt başlıklar halinde gruplandırmak mümkündür (Paylı, 2017: 11):

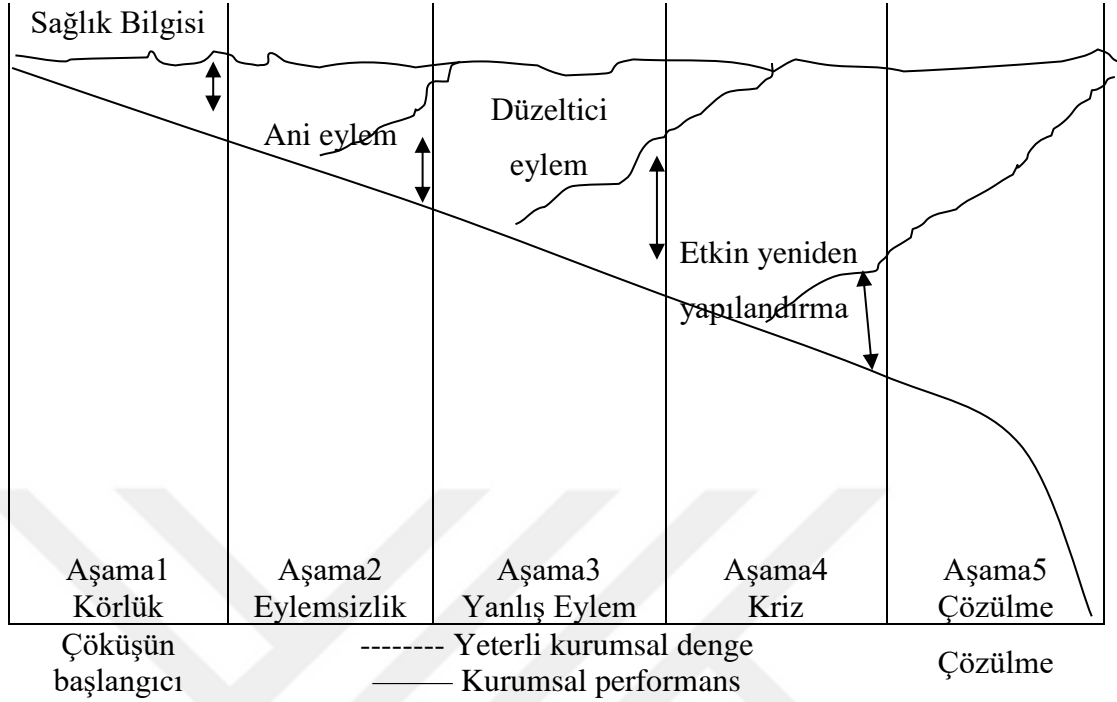
Kriz Sinyallerinin Alınması: Kriz öncesi yönetiminin ilk aşaması kriz sinyallerinin ortaya çıktığı süreçtir. İç ya da dış çevre faktörlerinden gelen sinyallerin fark edilip yorumlanması büyük önem taşımaktadır (Tutar, 2000: 90). Bu durum krizlerin erken tespitine imkân sağlamakta, gerçekleşen krizlerden daha az zarar görmeyi mümkün kılmaktadır.

Çevre Analizleri: Kriz sinyallerinin alınması sürecini iç ve dış çevrenin sürekli analizi takip etmektedir. İç ve dış çevrenin sürekli ve sistematik bir şekilde gözlenmesi gerekliliği söz konusudur. Bu gözlemler örgütlere gelişen ve değişen yapıları erkenden fark etme şans tanıyacak olup, önceden önlemlerin alınması ya da tehlike yaratacak sinyallerin tanımlanmasına yardımcı olacaktır (Dinçer, 2013: 167).

Kriz Hazırlık: Krizler ile mücadelenin en kolay ve en az maliyetli yolu krize hazırlık amacı ile yapılan planlar ve bu planlar için yüklenen maliyettir (Sezgin, 2003: 191). Zira krizlerin gerçekleşmesi sonucu oluşacak maliyet, pazar, itibar ve marka değeri kaybının örgüte mal oluşu çok daha yüksek olacaktır. Burada kriz şartlarında avantajlı konuma geçilebilecek planların da yapılması gereklidir. Muhtemelen meydana gelecek pazar değişikliklerine, üretim farklılıştırmalarına hazırlık, maliyeti düşürmeye yönelik girişimler, kriz sürecinde görev yapacak personelin belirlenmesi ve görev dağılımının yapılması krize hazırlık kapsamında değerlendirilen planlardır (Tüz 2014: 26).

Kriz öncesi yönetimde kriz sinyallerini alamayıp doğru zamanda harekete geçmeyen örgütler krizden en ağır şekilde etkilenecek hatta varlığını sürdürme noktasında yetersiz kalacak duruma düşebilirler. Weitzel ve Jonosson'nın (1989: 102) kriz öncesi yönetimde izlenen başarısız süreci şekil 4'te verilmektedir.

Şekil 4. Başarısız Kriz Öncesi Yönetimi Süreci



Kaynak: Weitzel ve Jonosson, 1989: 102.

Körlük: Yöneticilerin kriz oluşturabilecek nitelikteki iç ya da dış faktörler kaynaklı sinyalleri görmediği ya da görse de teşhis noktasında yetersiz kaldığı süreçtir (Yeniçeri, 1993: 222). Bu süreç iyi giden kriz öncesi zamanın yanıltıcı hale etkisi altında eylemsiz kalınan bir zaman aralığıdır. O güne kadar elde edilen sonuçların yeterli düzeyde olması ayrıntıların önemini kaybetmesine sebep olurken olumsuz faktörler dikkate alınmamıştır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Eyleme Geçmeme: Gerçekleşen değişimleri ya da meydana gelen gelişmeleri iyi okuyamayan yönetimin krize karşı herhangi bir önlem alma gereği duymadığı süreçtir. Mevcut durumun geçici olduğunu düşünme hali ya da standart önlemlerin yeterli geleceği algısı söz konusudur (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Yanlış Eylem: Görülmek istenmeyen ya da geçeceği düşünülen krizin artarak devam etmesi sonucu örgüt yönetimi üzerinde baskı kurması ve karar vermeye zorlaması sonucu kısa dönemde gerekli hazırlıkları yapılmamış konulara dair hatalı kararın verildiği aşamadır. Bu aşamadan sonra kriz gerçek anlamda örgütü sarsacak ve

bundan önceki hatalı süreç sebebi ile çözümlenemediği ve örgüt hayatının sonlanacağı evre başlayacaktır (Weitzel ve Jonosson 1989: 102-105).

2.2.Kriz Dönemi

Örgüt içerisinde ya da dışarısında yaşanan olağan dışı olaylar, örgüte fiili zarar vermeye başladığı noktada kriz yönetimi mantığı değişmek zorunda kalacaktır. Bu andan sonra artık krizden kaçma ya da onu başlamadan yok etmeye yönelik davranışlar yerini kriz anı yönetimine bırakacaktır. Kriz dönemi yönetiminde temel amaç kriz sebebi ile meydana gelmesi olası zararın sınırlandırılması ya da azaltılmasına yönelik girişimlerde bulunup krizin örgüt içerisinde yayılmasını engellemektir. Kriz ile aktif bir şekilde mücadele etmek zorunda kalan örgütlerin belirli yolları izlemesi gerekmektedir (Solmaz, 2006: 12-14). Bunlar kısaca şu şekildedir:

Krizin Boyutlarını Belirlemek: Bu noktada krize sebebiyet veren gerçek sorunun tanımlanması özellikle krizin boyutlarının belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Örgüt ancak bu belirlemeyi yaptıktan sonra en kötü senaryoya hazırlanması ve kesintisiz bilgi akışının sağlanması ile kriz anı yönetiminin başlangıç evresini tamamlamış olur (Tüz, 2014: 83).

Özünde kriz yaşanmadan önce hazırlanması gereken bir plan olsa da gerçekleşen krizin değişken durumlarına göre esnetilebilen ve güncel verilere göre tekrardan gözden geçirilmesi gereken bir plandır (Topçu, 2017: 6).

Kriz yönetim planının içeriği, kriz sürecinde hangi kararların hangi birimler tarafından alınacağı, yetki sınırları, kriz iletişimde kullanılacak kanallar, bu kanalların yönetimi, kriz ile ilgili teknik bilgilerin üretilerek stratejik planlamaya nasıl dahil edileceği gibi konuları kapsamalıdır (Arslan, 2013: 69).

Personel Politikasının Belirlenmesi: Krizin boyutlarının belirlenmesi ve yönetim planını ortaya çıkma evresinden sonra, yaşanan krizin boyutuna göre örgüt personel hususunda çeşitli tedbirlere gidebilir. Kriz sürecinde insan kaynağı en önemli kaynaklardan birini teşkil etse de işletme personel çıkarma ve küçülmeye gitme durumlarında kalabilmektedir. Bu seçenek yüksek seviyede motivasyon düşürücü bir etkiye sebep olması sebebi ile en son düşünülmesi gereken seçenektir. Zorunluluk

durumlarında öncelikle ücretli- ücretsiz yıllık izin seçeneği sunulmalı, emeklilik yaşı göze alınarak ve performanslar gözetilerek arar verilmelidir (Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 14-19).

2.3.Kriz Sonrası Dönem

Kriz sona erdiğinde, bir örgütü ayakta tutabilecek en önemli etmen ortak değerlerin varlığıdır. Zira krizden sonra örgüt içerisinde bitkinlik, moral bozukluğu, öz-savunma, aşırı tepki gibi negatif yönlü davranışlar ortaya çıkacaktır. Bu süreç ancak örgütün kriz sonrası değer ve normlarını yeniden ele alması bunu yaparken de ortak değerler çizgisinde hareket etmesi ile mümkündür (Sezgin, 2003:194).

Okumuş (2003: 207- 208), krizlerden sonra işletmelerin izleyebileceği iki farklı yol olduğunu savunmaktadır. Krizlerin tahmin edilenden daha uzun sürmesi, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin artmaya devam etmesi ve bunun yeni krizleri tetiklemesi ilk yol olan işletmenin kapanması ya da el değiştirmesi durumuna sebep olur. İkinci yol ise pozitif yönlü olup doğru kararlar sonucu işletmenin krizden sıyrılarak geleceğe güvenle bakabildiği süreçtir.

İşletmelerin krizleri başarı ile atlattasından sonra yapılması gereken şeylerin başında öncelikli olarak krizlerin zararlarının tespiti gelmektedir. Krizlerin işletmelere verdikleri zararın boyutu hem kriz sonrası öğrenmeyi etkileyecek hem de nerelerde hata yapıldığını da ayrıca gözler önüne serecektir. Alınan önlemlerin etkinliği, hangi dereceye kadar işlevini sürdürdüğünün bilinmesi de ayrıca gereklidir. Yaşanan krizlerden nelerin öğrenildiği gelecek dönemde yaşanması muhtemel benzer krizleri daha az zararla atlatabilmek adına da ayrıca önem taşımaktadır (Okumuş, 2003: 208, Pearson ve Mitrof 1993: 54-55, Alparslan vd. 2009: 41).

Kriz sonrası yönetiminin tamamlayıcı kısmı kriz sonuçlarının değerlendirilmesi kapsamında kriz deneyiminin olumlu ve olumsuz kısımlarının tespit edilip gerekli yorumların yapılmasıdır (Turan, 2011: 7).

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 151)

Caponigro'ya göre kriz yönetimi etkisini en aza indirgeyen ve örgütte, durum üzerinde kontrolü tekrar kazanması için yardım eden bir fonksiyondur (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 151). Kriz yönetimi bir krizden fayda sağlanarak sonlandırılması veya en az hasarla kapatılması için ilgili kişiyi ve kuruluşların bir araya gelerek ortak karar alma veya tavsiyede bulunma sürecidir (Erol ve Efeğil, 2012: 58).

Yaşamsal fonksiyonlarını devam ettiren işletmelerin karşılaşılabileceği birçok kriz türü vardır. Örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklı krizler olabilmektedir. Örgüt yaşamında karşılaşılabilecek her sorun aslında bir krizin habercisi olabilir. Önemsiz soruların işletmeler için büyük tehditler oluşturduklarını biliyoruz. Örgütlerin krize nasıl yaklaştığı, krizi çözme aşamalarında neler yaptıkları ile doğru orantılıdır. Örgütlerde krizlerin aşılmasının sebepleri bazen yöneticiler ve tutumları olabilir. Örgüt yöneticilerinin krizi kabul etmemesi ve krizlere karşı savunma mekanizmaları oluşturmaları krizin varlığını kabul edip önlemler alınmasını güçleştirir. Büyük markaların kendini rakiplerine karşı üstün görmesi kriz durumları ile karşılaşmayacakları hissine yönelik yaklaşımlarda bulunmaları olası bir krizde zor duruma düşmelerine neden olur (Özdemir, Vatandaş ve Torlak, 2009: 2-4).

Norman Augustine göre, neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ya da kötüleştirme eğilimine kapılmaktadır (Atay, 2000: 11).

Kriz yönetimi krizle baş etmek için oluşturulmuş önlemleri almak ya da krizin etkilerini azaltmaktır (Erol ve Efegil, 2012: 11). Hiçbir iktisadi aktör savurganca davranma, kaynakları kötü kullanma, eldeki kaynakları ve değerleri, hataları nedeniyle kaybetme lüksüne sahip değildir. Sahip olunanları korumak ve sürdürmek bu bakımdan büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda varlıkların kaybedilme olasılığının yükseldiği kriz dönemlerini öngörmek ve yönetmek önemli bir yönetim yeteneği olmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 6).

Kriz yönetimi yetersizliği veya eksikliği olarak adlandırılan çoğu durumun aslında bir yönetim krizi olduğunu görüyoruz. Çeşidi ve ağırlığı ne kadar farklı olursa olsun her türlü kriz, içinde çok çeşitli fırsatları barındırır. Yaşanılan bir krizde fırsatın görülemiyor olmasından fırsatın olmadığı değil, aramaya devam edilmesi gerektiği anlaşılmalıdır (Tekin ve Zerenler, 2005: 18).

Örgütlerin krizlere hazır olup olmadığı birçok farklı modellerle test edebilmektedir. Bu modellerden biri beş farklı basamaktan oluşmuş bir sistemdir. Söz konusu sistem, krize en hazır olma durumundan en fazla hazır olma durumuna doğru ilerleyen şu basamaklardan oluşur. Örgütlerin kriz yönetim kültürünün beş basamaklı bir sistemle değerlendirilmesi (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 172) aşağıda açıklamaktadır:

- Patolojik: Krize yakalanılmadığı sürece, kriz örgüt için önemli değildir.
- Reaktif: Kriz yönetimi önemlidir, ne zaman bir sorun olsa bunu çözmek için örgüt birçok şey yapmaktadır.
- Hesaplayıcı: örgüt krizleri yönetmek için yürürlükte olan sistemlere sahiptir.
- Proaktif: Sürekli olarak tespit edilen sorunlar üzerinde, örgüt devamlı çalışmaktadır.
- Üretken: Krizi öngörmek ve önlemek, örgütün çalışmalarını belirleyen temel ilkelerdir.

Krizlerin olağan etkilerinden değil, etkilere yön verebilen kişiler kriz yönetiminin liderleridir. Proaktif yaklaşım, yönteminin krizlerin belirsiz dönemlerini öngörebilme, çözüm odaklı olarak sonuca daha hızlı ulaşmak için bir adım önde olmayı sağlamaktadır. Örgütlerin yaşam döngüsü içinde her aşamada risk faktörleriyle

karşılaşmak ve bu risklerin krizlere dönüşebilmesi çok muhtemel sonuçlardır. Örgütlerin karşılaştığı risk türlerinden bazıları şunlardır (Patan, 2009: 17-19);

- Likidite Riski
- Finansal Risk
- Piyasa Riski
- Ekonomik Risk
- Döviz kuru Riski
- Faiz Riski
- Siyasal Riskler

Kriz dönemlerinde panik içinde ve rasyonaliteden uzak hareketlerde bulunmanın tam karşısında krizin işletme üzerindeki etkilerini stratejik olarak analiz etmek ve buna uygun kararlar almak en önemli husustur. Kriz yönetimi firmada risk yönetim sistemlerini kurmak için temel yapıları ve sebeplerini belirlemektedir (Aydeniz, 2008: 5)

Ortaya çıkacak herhangi bir risk durumunda nasıl önlemler ile etkisiz hale getirilebileceği araştırılmalıdır. Örgüt içinde krize neden olabilecek her unsurun risk analizlerinin değerlendirilip, önlemler alınması kriz yönetiminin esaslarındandır. Önlemler alınmasının temel amaçları aşağıda yer almaktadır (Aydeniz, 2008: 11,12);

- Gelecekte oluşabilecek riskleri belirlemek ve tanımlamak,
- Bu riskleri değerlendirmek,
- Bu riskleri yönlendirmek,
- Bu süreci denetlemek (böylece firma, sık sık değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilir),
- Firmanın varlığını tehlikeye sokmamak.

1.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibidir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 44);

- Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.

- Örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetiminin ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir.
- Yönetimin özel bir türüdür.
- Örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar.
- Örgüte birtakım ek maliyetler yükler.

1.2. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Örgütler, faaliyetlerini planlarken krizden en kolay çıkabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Krizin, hangi türü olursa olsun örgütlerde, rutin cevaplar yetersiz kalmakta ve yönetsel anlamda problemler yaşanmaktadır. Krize, acil olarak tepki vermek zorunda olan yönetim, kendi amaçlarını tanımlamada dahi zorluklar çekmektedir (Patan, 2009: 21). Bu olumsuz koşullar altında yöneticilerin, krizi etkili bir şekilde yönetebilmesine yönelik literatürde farklı yazarlar tarafından öne sürülmüş kriz yönetim stratejileri bulunmakla birlikte Aksu'ya (2008) göre krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı temel iki önemli yöntem iken, Şahin'i (2008) ile Akıncı vd. (2011) bu iki stratejiye ek olarak proaktif ve reaktif kriz yönetim stratejilerinin de bulunduğunu vurgulamaktadırlar.

1.2.1. Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen kötü durumları hafifletme veya kaçma stratejilerini kapsar. Bu durum, örgüt için istenmeyen bir durum olmamakla birlikte, işletme için dengeyi korumasına yardımcı olur. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel değerlerini paylaşmak, misyon ve vizyonu benimsemek krizden kaçınmak için oldukça önem arz etmektedir. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli takip ederek, geleceğe dönük olarak tahminlerde bulunmak gerekir (Aksu, 2008: 64-65). Krizden kaçma yaklaşımı çerçevesinde proaktif yönetim stratejisi uygulanabilir.

Proaktif Kriz Yönetim Stratejisi

Örgütlerin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçlarına maruz kaldığı krizler, ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri göndererek örgütün kriz ile karşı karşıya

kalabileceğini belli etmektedir. Bu nedenle tüm örgütlerin iç ve dış yakın çevrelerini erken uyarı sinyalleri alabilmeleri ve bunları düzeltebilmeleri için taramalar yapması gerekmektedir. Bu aşamada yöneticilerin gerekli önlemler alıp harekete geçmesi, proaktif (korunma) kriz yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Ural, 2003: 85).

Proaktif yaklaşım, örgütlerde sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla örgüt, kendine uzun vadede rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak maliyet minimizasyonu, güçlü iletişim, hızlı bürokrasi ve neticesinde de elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir (Karabağ, 2003: 31).

1.2.2. Çözme Yaklaşımı

Krizler, örgütün zayıf yönlerini göstermesi ve bir adım daha ileriye götürmesi açısından önemlidir. Yöneticiler için önemli olan krizi başarıya çevirmektir. Örgütler, krizin olumsuz koşullarını lehlerine çevirebilmeleri için aşağıda yer alan kriterleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunlar (Aksu, 2008: 65):

- Krizin sadece korumacı yaklaşım değil aynı zamanda bir fırsat imkânına izin verdiği unutulmamalıdır.
- Faaliyet gösterilen pazarda, rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü ve zayıf yönler iyi sentez edilmelidir.
- Krizden kaçmak için uluslararası pazarlamadan faydalanılabileceği unutulmamalıdır.
- Örgüt içinde gereksiz kaynak kullanımından kaçınılmalıdır.
- Çalışanların motivasyonları arttırılmalıdır.
- Faaliyet gösterilen pazarın mevcut durumu iyi analiz edilerek anında tepkiler verilmesi gerekmektedir.
- Uzun dönemli yatırımlardan uzak durulmalıdır.
- Kaliteli işgücüne önem verilmelidir.

Krizi çözme yaklaşımı çerçevesinde reaktif kriz yönetim stratejisi uygulanabilir.

Reaktif Kriz Yönetim Stratejisi

Krizi çözüme yaklaşımı çerçevesinde reaktif kriz yönetim stratejisi uygulanabilir. Reaktif kriz yönetim stratejisi, çevredeki koşullar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri içermektedir. Değişime karşı tepkisel yol, örgütler için önemli problemler ortaya çıkana kadar beklemeyi ve sonrasında hızlı ve şiddetli düzeltici önlemler almayı ifade etmektedir. Kriz ortaya çıktıktan sonra, olumsuz etkilerini azaltıp hasarları yok etme stratejisi, reaktif kriz yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır (Türkel, 2001: 22).

1.3. Kriz Yönetim Modelleri

Kriz yönetim modelleri, Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli, Fink'in Kapsamlı Kontrolü, Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı, Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu ve Burnet'in Kriz Sınıflandırma Matrisi olmak üzere beş farklı modelden oluşmaktadır. Bu modeller şu şekilde açıklanmaktadır (Aktaran: Okay ve Okay, 2011: 355-356):

1.3.1. Altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn kriz modelini altı adım olarak açıklamış ve bu adımların her biri birbiri ile bağlantılı ve birbirinin tamamlayıcısı konumundadır. Littlejohn'a göre kriz ile karşı karşıya kalan bir organizasyon sırasıyla; kriz yönetim organizasyon yapısını oluşturmak, kriz ekibini seçmek, eğitim araçları vasıtasıyla ekibin eğitilmesini sağlamak, bir kriz durumu meydana getirmek ve kontrolünü sağlamak, potansiyel kriz senaryolarını yeniden değerlendirerek bir acil durum planı hazırlamak ve krizi yönetmek adımlarından oluşmaktadır.

1.3.2. Kapsamlı Kontrol

Fink'in Kapsamlı Kontrolü, kurumun içerisinde olduğu tüm fonksiyonel alanlarda hangi olayların ne tür krizlere neden olabileceğini belirleyerek, senaryolar geliştirmek ve ardından bunlarla bağlantılı düşünülerek kriz eylem planları hazırlanmalıdır. Hazırlanacak planda, kriz tanımlanmalı ve arzulanan veya kabul edilebilir sonuçların ifadesi de yer almalıdır. Sonuç olarak kriz ekibi stratejik seçenekleri geliştirmek için "eğer", "şayet" ile başlayan soruları cevaplandırılmalıdır.

1.3.3. Portföy Planlama Yaklaşımı

Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımına göre bir organizasyon karşılaşılabileceği kriz durumuna yüzde yüz uyabilecek bir senaryoyu hazırlayabilmesi olası değildir. Bu yüzden organizasyon yapısal olarak krizleri gruplandırabilir. Gruplandırma yapıldıktan sonra gruptaki en kötü senaryoyu hazırlayarak en iyi önleyici tedbirleri düşünmelidir. Böylece benzer kriz senaryolarının da görülmesini sağlayarak krizlere hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır.

1.3.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz yönetimi örgütler için stratejik açıdan önemli görülmektedir. Stratejik yönetim piyasada rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi ise daha çok savunmacı bir yaklaşım sergiler. Stratejik yönetim bir kuruluşun refahını artırma amacı taşıırken kriz yönetimi var olan refahı ve zenginliği muhafaza etmek için çalışır.

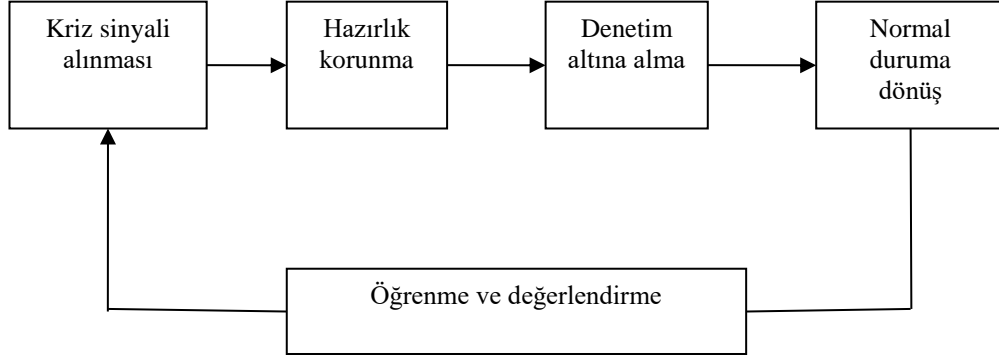
1.3.5. Kriz Sınıflandırma Matrisi

Burnett'e göre kriz durumları tehdit düzeyine, zaman baskısına, tercihe ve kontrol düzeyi bağlamında on altı hücrelik bir matrise sınıflandırılabilir. Böylece kriz yönetim ekibi problemin farkına varmada önemli bir kazanım elde etmiş olur. Matris örgütün karşılaşılabileceği potansiyel krizlere karşı kaynakların tahsis edilmesini sağlayarak örgütün karşılaşılabileceği potansiyel krizlerin listesini çıkararak ve önceliklerini belirleyerek karar almayı kolaylaştırır.

2. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Oluşabilecek kriz durumlarına karşı, erken uyarı sistemleri ile krize önceden önlemler almak, yaşanan kriz sürecinde şirket için hayati bir önem taşımaktadır. Kriz yönetiminin esas amacı erken uyarı sinyallerinin sonuçlarına göre önlemler alması ve uygulamasıdır. Kriz yönetimi süreci aşağıda belirtilen beş aşamadan oluşmaktadır (Can, 1999: 318). Can'ın beş aşamasına ilave olarak bazı yazarlar, kriz durumunun fırsatları da içermesine vurgu yaparak, krizin olumlu yanlarının tespit edilmesi şeklinde bir ara aşama da eklemişlerdir. Şekil 5'te kriz yönetiminin aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 5. Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can, 1999: 317.

2.1. Kriz Öncesi Dönemde Kriz Yönetimi

Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Krizlerin ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, belirti, olay ve gelişmeye kriz sinyali adı verilmektedir (Akgemci, 2008: 431).

Kriz bütün şiddetiyle kendini göstermeden önce, erken uyarı sinyalleri gönderir. Erken uyarı sinyalleri krizin zamanında farkına varılmasına olanak tanır. Krizin sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili bazı bilgileri yansıtması ile yönetimin bu sinyallere karşı dikkatli ve uyanık olmalıdır. Kriz, bu sinyallerin iyi izlenmemesi ve gerektiği gibi değerlendirilememesi sonucunda oluşur. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte çeşitli sinyalleri ve işaretleri algılayabilen erken uyarı sistemlerinin kurulmasını ve çalıştırılmasını gerektirir (Can, 1999: 318).

Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen işaretleri dinlemekten farksızdır. Bu önemine binaen, her kriz durumu için işlevsel erken uyarı sistemlerinin kurulması gerekli olmaktadır (Tutar, 2000: 91).

Kriz Hazırlık ve Koruma

Kriz sinyallerine karşı alınabilecek önlemler tahminlerle doğru orantılıdır. İşletmelerde krizlerin kendisini hissettirmesi, kriz durumlarına karşı alınabilecek önlemler ve korunma yolları oluşturur. Kriz sinyallerinin önceden alınması, özellikle dış piyasadaki erken uyarı sistemlerinin sürekli analiz edilmesi, krize karşı hazır ve korunma yollarının planlanması gerekmektedir. Kriz durumlarından kaçınmak için kriz sinyallerinin belirlenmesine kadar, dış çevrenin devamlı izlenip analiz edilmesi gerekmektedir. Erken uyarı sistemlerinden sağlanmış olan analizlerin değerlendirilmesi sonucunda yaklaşmakta olan krize karşı hazırlık yapılması ve önlemler alınması gerekir. Krizden korunmanın en etkili yöntemlerinden biri, örgütün istikrarlı denge politikalarının ve çevre koşullarıyla uyumunun devamını sağlamaktır. Bu da ancak gerekli girdi-çıktı akımını kolaylaştıran bir örgüt yapısıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle gerçekleştirilebilir. Örgütler aşağıda belirtilen konular üzerinde daha fazla yoğunlaşmalıdır (Tutar, 2000: 92);

- İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
- Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,
- İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,
- Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek.

Örgütlerin krizden kaçınabilmesi için bu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütlerin kriz tehdidi taşıyan problemlere karşı her zaman hazırda bekleyen kriz yönetim takımlarına ihtiyacı vardır. Büyük şirketler genelde kriz yönetime takımına sahiptir. Bu takımlar halkla ilişkiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkilerde görevli yöneticiler yer almaktadır. Kriz takımları her problemi inceler, gerektiğinde uzmanlarının bilgisine başvurur. Problemleri çözmek için çok hızlı harekete geçer, tüketicilerle, idari yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar (Patan, 2009: 43).

2.2. Kriz Esnasında Kriz Yönetimi

Kaos durumlarının işletmeleri temellerinden sarstığı krizler mümkün olduğunca şirketlerin kaçtığı durumlardır. Alınabilecek tüm önlemlere rağmen işletme kriz ile karşılaşmışsa bu durumu çözümlenebilecek bir yönetim yaklaşımına sahip olmalıdır (Can, 1999: 322).

Krizi Denetim Altına Alma

Krizi kontrol altında tutmanın en etkili seçeneklerinden biriside, hazırlık ve önleme mekanizmalarını devamlı olarak yerinde denemektir. Savunma ve önleme mekanizmaları herhangi bir zaaf belirtisi fark ettiğinde bu durumu aktif bir şekilde meydana çıkarabilmelidir (Patan, 2009: 29).

Kriz yönetiminden sorumlu ekip, edinilen bilgiler doğrultusunda krizi engellemek üzere harekete geçer. Bazı hallerde erken uyarı ve önleme mekanizmaları etkili olarak işletilse bile krizden tam anlamıyla kurtulmak pek mümkün değildir. Bu sebeple, üst yönetimin kriz yönetiminin ilk safhasında topladığı verileri kullanarak krizin seyrini izlemesi ve gereken tedbirleri alması gerekir (Can, 1999: 320).

Krizi denetim altına almak yönetilebilir krizler için mümkündür. Bunun için kriz yönetiminden sorumlu olan kişinin soğukkanlı ve bu görev için doğru bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Krizi kontrol altına almak için, yöneticiler ve çalışanların, kurumsal ve kişisel düzeyde üç tutum veya davranışı kabullenme ve uygulama noktasında birlikte hareket edilmelidir. Aşağıdaki gibi listelenmiştir (Baltaş, 2002: 11):

- 1) Mevcut düzenin sürdürülmesi
- 2) Değer, zaman ve maddî kayıpların göze alınması
- 3) Kriz döneminde değer ve fırsat oluşturulmasının sağlanmasıdır.

Kriz Yönetimi ve İletişim

Kriz iletişimi kriz yönetiminin çok önemli bir parçası olup medyayla sağlıklı iletişim kurarak işletmenin kendini ifade edebilmesine fırsat tanıyan bir süreçtir.

Doğru bilgilerin zamanında paylaşılması yaşanmakta olan kriz ortamında firmanın itibarını daha fazla zedelenmesinden kurtarır. İletişim bütün yaşantımızda olduğu gibi tüm kriz anlarında da tartışmasız birincil öncelik olmaktadır. Örgüt içerisinde yeterli iletişimin kurulamaması yetersiz bilgi edinmeye, yanlış anlamaya ya da anlayamamaya neden olur. İletişim kopuklukları krizlere zamanında müdahale edememeyi veya doğacak bir fırsatı kaçırmaya sebep olur. Bu yüzden etkin kriz yönetimin yolu daima iyi bir iletişimden geçmekte ve çok önemli bir değeri olan bilginin etkin yönetimi, söz konusu iletişimde birinci sırayı üstlenmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 4).

Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz durumlarında önerilen yöntem, gücün tepe yönetiminde toplanmasıdır. Buradaki hedef tüm yetkileri bir kişiye verip bütün kararları onun alması değil şirket çalışanlarının desteği ve takım halinde hareket etme becerilerini en iyi şekilde getirmektir. Yani bu aşama olarak şirket çalışanlarını krizin etkilerine hazırlamak bütün ekibi aynı anda hareket eden bir mekanizmaya dönüştürmektir. Tek bir kişinin karar alması örgütün yanılmasına yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Bunun yerine örgütün bir araya gelip birlikte hareket etmesi daha etkin çözümlerin oluşmasını motivasyonun artmasını ve stresin düşmesini sağlar. Kriz döneminde temel stratejileri oluştururken takım çalışmasından faydalanma ve stresten uzaklaşma, farklı karar alma yöntemleri kullanılabilir (Paylı, 2007: 29-33).

Krizler meydana geldiğinde, kritik durumların belirlenmemesi, kısıtları zamanların olması karar sürecini zorlaştırır. Bu durumda örgütlerin, oluşan problemlerin çözümünün ertelenmesi çoğu zaman önemsememesi, örgütlerin yaşam evrelerinin sona ermesine sebep olur. Bireysel kararlar almak kriz yönetiminde olası bir yaklaşım olabilir ama kriz takımlarıyla birlikte hareket edip kararların alınması işletme için daha etkili olacaktır (Patan, 2009: 3)

Denge Durumuna Dönüş

Krizin etkisinin azalmaya başladığı, krizin büyümesini engellemek için alınan önlemlerin fayda sağlamaya başladığı dönemdir. Krizlerin olağan dışı durumlarda

ortaya çıkararak denge durumunun normalin dışında seyretmesi ile örgüt içinde meydana gelen baskı, stres, panik, moral bozukluğu ve karar sürecinin bozulması gibi krizin olumsuz etkilerinin atlatılması ve iyileşme durumuna girilmesidir. Kriz dönemini sona erdirmek amacıyla yönetimlerin tüm kaynaklarını seferber etmesi söz konusudur. Denge durumuna dönüş kriz döneminde tecrübe edilen hasarları onarma ve faaliyetlere sürecine devam etme aşaması olarak da algılanabilir (Solmaz, 2006: 4-6).

Kriz dönemlerinin baskısı örgüt çalışanları arasında daha çok hissedildiği gibi örgüt ile alt sistemler arasındaki ilişki zayıflamıştır. Çalışanların öz savunma, güvensizlik gibi durumlarla karşılaşması tepe yöneticilere göre daha çok karşılaşılabilecek bir durumdur. Bu aşamada krizden ve kriz etkilerinden ders çıkarılmalı alınan sonuçlar değerlendirilmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Çoğu zaman yaşanan tecrübelerden bir şeylerin öğrenilememesi ders çıkarılamaması ve etkinliğin sağlanamaması gelecekte benzer krizlerin tekrar yaşanmasına aynı zorlu süreçlerin tekrarlanmasına sebep olur (Paylı, 2017: 32-34)

Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz durumu sona erdikten sonra kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir (Aytürk ve Peker, 2000: 39).

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 (Timurçin, 2010: 12).

2.3. Kriz Sonrasında Örgüt Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.

Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Piyasa üzerinde yapılacak gözlemler, anketler ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını anlamamızda bize yardımcı olacaktır.

Şu soruların cevaplanması bize krizin sona erip ermediği hakkında bilgiler verecektir:

- Müşteriler, çalışanlar sürekli kriz hakkında konuşuyorlar mı?
- Satış göstergeleri tekrardan yükseldi mi?
- Kriz öncesi döneme dönülürse eğer kriz tekrarlayabilir mi?
- Çalışanların motivasyonu düşük mü?

Tüm bu sorulara olumlu yanıtlar verebilecek duruma gelindiğinde ancak krizlerin sona erdiğini anlayabiliriz.

Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizler insanoğlu varlığını devam ettirdiği sürece var olmaya devam edecektir. Bu yüzden bu başlığa kriz bitmiş gibi değil de bir sonraki krize hazırlanma süreci olarak da bakılabilir. Krizler kaotik yapılardır. Bu yüzden krizler sona erdiğinde zaman kaybetmeksizin her şeyi bırakıp dinlenme sürecine geçmek yerine yöneticiler ve kriz yönetim takımları bazı konuların üzerinde durmalıdır (Patan, 2009: 16).

Kriz dönemi sona erdiğin de şirket üzerindeki etkileri hızla analiz edilmelidir. Piyasa payı, krizin olumsuz etkilerinden etkilenen kesimler ve uğramış oldukları, zarar miktarı ve boyutlarıyla tarafsız bir şekilde hesaplanmalıdır. Krizin oluşturduğu negatif yansımaları kısa zaman içerisinde ortadan kaldırmak ya da hafifletmek için, alınması

gereken önlemler listelenmeli maliyetleri hesaplanmalı ve bu önlemler kapsamında yapılacaklar üzerinde durulmalıdır (Arslan, 2009: 18).

Belirtilen önlemlerin alınması için, işletmenin elindeki şirket bütçesi, hızla kullanılabilir hale getirilmelidir. Kriz bittiğinde belirlenecek iyileşme süreci yalnızca üst yönetimin değerlendirmeleriyle sınırlı kalmamalı, bütün şirket çalışanlarıyla birlikte değerlendirilmeli, yazılı hale getirilmeli ve elde edilen tecrübeler gelecekteki olası kriz durumlarına karşı kullanılmalıdır (Solmaz, 2006: 7).

Kriz Sonrası Durum Analizi

Kriz bittiğinde yönetimin işi bitmeyecektir. Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde şirketin en alt kademesinden en üst kademesine kadar her personelin durumu, işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeği ve amacını belirlemek yer alır. Örgütte nelerin olduğu, iyi ve kötü yapılan etkinliklerin nasıl yapıldığı sorgulanmalıdır. Kriz yönetimi planları gözden geçirilerek güncellenmelidir (Tuüçü, 2004: 24-25)

Kriz sonrası durum analizinde, krizin şiddeti ile krizin örgüte verdiği zararlar hesaplanır. Çalışanların krizleri algılama biçimleri, işletmenin duyarlılığı, kriz yönetim takımları denetim altına almadaki performansı ölçülür. Kriz göstergelerinden yararlanılarak, kriz yönetimiyle ilgili etkinliklerin ne tür sonuçlar vermeye başladığı izlenir. Krizlerin sona ermesi halinde durum analizleri sürekli tekrar edilmeli ve toplanan bilgiler kayıt altına alınmalıdır. Örgütlerin karşılaşmış oldukları kriz durumlarına karşı yaklaşımları, kriz yönetim modelleri, bu noktada almış oldukları kararlar gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek durumlar için tecrübe olacaktır. Bu tecrübeler doğrultusunda şirketin geleceğine dair kararlar alınırken daha mantıklı yaklaşımlar sergilenir (Paylı, 2017: 13).

Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz sonrası aşama, aynı zamanda kriz öncesi aşama özelliği taşımaktadır. Bunun nedeni, her kriz dönemi bitiminin ardından yeni bir kriz olasılığı ve krizlerin günümüzde ardı ardına ortaya çıkmalarına dayandırmak mümkündür. Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara

katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır. Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır (Tack, 1998: 89):

1. Kriz yönetimi için ekip hazırlamak,
2. Erken uyarı sistemi kurmak,
3. Planlı değişim yapmak,
4. Eğitime yatırım yapmaktır.

Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için yaşam faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Piyasadaki varlığını güvenle hissettirebilmesi için oluşabilecek kriz durumlarını en hasarsız şekilde atlatması gerekir. Bunun için, örgütlerde kriz yönetiminin önemsenmesi, gerekli çalışmaların ve analizlerin yapılması, kriz anında, öncesinde ve sonrasında önlemler alınması gerekir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 2).

2.4.Kriz Döneminde Örgütsel Yapı

Özellikle klasik ve neoklasik teorilerin organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950’li yılların sonları ile 1960’larda, organizasyon konularına tamamen değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmak ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmek yerine, bu yeni yaklaşımlar her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini esas almıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır (Koçel 2001: 208).

En iyi organizasyon yapısını esas alan yaklaşımların ilkelerinin evrensel ve öngörücü bir nitelik taşımasına rağmen, durumsallık yaklaşım durumlara ya da şartlara ağırlık verir. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını eşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir (Efil 1999: 74).

Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir. Dolayısıyla organizasyon yapılarının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, bu belirli ilkelerle içsel ve dışsal koşullar arasında uygun bir birleşme sağlamaktan kaynaklanmaktadır (Koçel 2001: 209).

Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir (Koçel 2001: 209).

Durumsallık yaklaşımının bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle liderlik ve motivasyon gibi organizasyon içi ve dışı faktörler arasında ilişki araştıran böyle bir yaklaşımın, organizasyonu bir sistem olarak ele alması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı, bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler, diğer yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır (Koçel 2001: 209).

Buna göre, bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurlar (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları gibi dışsal faktörler) tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçlar gibi içsel faktörler) tarafından etkilenecektir (Dalay 2001: 143).

2.4.1. Organizasyon Yapısı ve Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik organizasyon teorileri, organizasyon içinde belirli ilkelere uyulması gerektiğini açıklamasına ve ilkelerin uygulanmasında durum ve şartları dikkate almamasına rağmen, durumsallık yaklaşımı belirli ilkelerin hangi durum ve şartlarda uygun olacağını araştırmaktadır. Matriks organizasyon yapısı bu konuda iyi bir örnek oluşturur. Matriks yapıdaki personel iki ayrı üstten emir aldığı için emir-komuta birliği bozulmaktadır. “Ancak durumsallık yaklaşımına göre, durum gerektiriyorsa, mutlaka emir komuta birliği ilkesine uyulacak yere ve şartlar matriks yapıdan vazgeçmemek gerekir. Burada sorun matriks yapıya komuta ilişkilerini geliştirmektir”. Durumsallık yaklaşımı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri

daha iyi anlayabilmek için organizasyonu karakterize eden unsurları bilmek gerekir (Efil 1999: 75-76).

Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Koçel 2001: 212):

- Organizasyondaki yönetim kademeleri sayısı,
- Organizasyonu oluşturan alt-sitemlerin (departman ve bölümler),
- Kontrol alanı, birimlerin sayısı
- Her pozisyonun otoritesi (emir-komuta, kurmay),
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Formalleşme derecesi (neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından ne amaçla yapılacağıının önceden belirlenerek belirli yöntem ve usullere bağlanması),
- Merkezileşme derecesi (karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasında dağılımı),
- Yönetim yoğunluğu (yönetici / yönetim oranlar),
- Organizasyonun büyüklüğü,
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı (komiteler gibi),
- Haberleşme kanalları ve şekli.

Bu unsurlara ek olarak organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçler de dikkate alınmalıdır. Bu süreçlere liderlik, başarı değerlendirme, haberleşme, motivasyon, karar süreci, bilgi akış sistemi örnek olarak verilebilir. Organizasyon yapısına durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında bu şekil durum ve şartlara göre farklılık unsurlar ve süreçlere verilecek gösterecektir. Organizasyon yapısını etkileyen durum ve şartlarla ilgili olarak genellikle teknoloji, çevre, strateji, organizasyonel ölçek ve organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü unsurları üzerinde durulmaktadır (Efil 1999: 76). Bunlardan teknoloji ve çevre unsurları hakkında aşağıda bilgi verilmektedir.

Organizasyon ve Teknoloji: Toplumların gelişmişlik düzeylerini belirleyen unsurlardan birisi de kullanmış teknolojidir. Teknolojik Gelişmenin toplum yaşamı üzerindeki etkilerinin önemi bilinmektedir Teknolojik gelişmeler toplumda değer yargılarının değişmesinden yaşam düzeyi, tutum ve davranışlara kadar her konuda

değişikliğe neden olmaktadır. Teknoloji beraberinde değişimi getirir. Değişim ise gerek toplumlar gerekse bireyler için önemli bir sosyal ve psikolojik olmaktadır (Dalay 2001: 144).

Toplumunu önemli derecede etkileyen teknolojinin ekonomik birimi olan işletmeleri de etkilemesi kaçınılmazdır. İşletmeler bu nedenle yenilikleri, teknolojiyi yakından takip etmelidir. Teknoloji genel olarak işletmelerde kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir (Dalay 2001: 144; Efil 1999: 77).

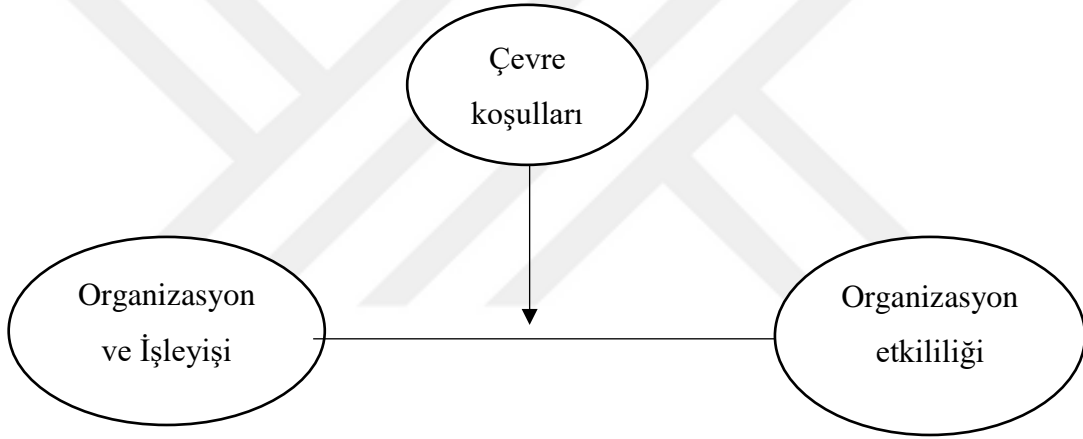
Teknoloji işletmede girdilerin(inputların) çıktılara(outputlara) dönüşmesi için kullanılan araçların toplamıdır. Bu araçlar makine, teçhizat ve modeller gibi fiziksel araçlar olabileceği gibi, çeşitli programlar, kavram gibi fikri araçlar olabilir (Efil 1999: 76).

Teknoloji ne kadar karmaşık olursa, bunun organizasyon unsurları üzerindeki etkileri de o kadar çapraşık hale gelir ve uyum sağlamak zorlaşır. Teknolojik gelişme, uygulamaya belirli organizasyonlarla tanınır. Ayrıca organizasyonların etkin ve verimli olması ile teknoloji arasında yakın bir ilgi vardır. Belirli teknoloji türleri için gerekli organizasyon yapılan belirlemek konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Efil 1999: 77).

Organizasyon ve Çevre: Teknoloji, hangi işlerin yapılacağını, bunları yapanların sahip olacakları nitelikleri, üretimin kalitesini, grup ve haberleşme tarzlarını etkilemektedir. Örneğin kitle üretimi teknolojisini kullanan işletmede çıktılar standarttır. Çünkü üretim sürecinde faaliyetler belirli ve tekrarlanan niteliktedir. Bu tür organizasyonda formalleşme derecesini arttırmak mümkündür. Yani, organizasyon daha resmi bir yapıdadır. Oysa, standart olmaması durumunda, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ağırlık taşıması ham organizasyonun formalleşme derecesi arttırılmaz. Durumsallığa göre, organizasyon yapısını belirlemede doğruluk ve yanlışlık söz konusu değildir. Önemli olan teknolojiye uygun belirlemektir. Bu nedenle duruma göre bir organizasyon denge duruma göre her iki yapıda uygun olabilir (Etil 1999: 77).

Durumsallık yaklaşım ve çevre: Durumsallık yaklaşımı, organizasyonu açık sistem olarak ele aldığından esas sorun çevre koşullarının bu sistemi nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan faktörler toplamıdır. Bu faktörler, demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel ve fiziksel olarak gruplandırılabilir. Bu çeşitli faktörlerin özelliklerine göre organizasyon yapısı ve kullanılan yönetim teknikleri de farklı olacaktır. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının organizasyon yapısı ve işleyişi üzerine etkilerini araştırmaktadır (Efil 1999: 77). Bu ilişki bir şekil 6 üzerinde şöyle gösterilmektedir.

Şekil 6. Çevre koşulları ile organizasyon yapısı ve işleyişi arasındaki ilişkisi



Kaynak: <https://slideplayer.biz.tr/slide/3210935/>

Çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının yavaş olduğu organizasyon-çevre Tavistock ilişkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştı Londra Tavistock Enstitüsü'nden Burns ve Stalker araştırmalarında işletme organizasyon yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır. Çalışmalar sonucu işletmelerdeki organizasyon yapıları mekanik ve organik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Mekanik organizasyon yapısı, çevre koşullarının dengeli, durgun ve değişim hızının az olduğu durumlarda en uygun yapı, organik organizasyon yapısı ise çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda en uygun yapı, organik organizasyon yapısı ise çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda en uygun yapı olarak belirtilmiştir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 4-7).

2.4.1.1.Mekanik Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Mekanik ve Organik organizasyon yapılarının özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Efil 1999: 79-80):

- İleri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma esastır,
- Personelin kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir,
- Emir-komuta ve kurmay personel arasında farklılıklar vardır,
- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır,
- Haklar, yükümlülükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve organizasyona yayılımları fonksiyonel esaslara göre bulmaktadır,
- Organizasyon üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimde ilişkileri gibi dikey ilişki esastır,
- İletişim dikey kanallar yoluyla resmi hiyerarşi boyunca akmaktadır,
- İş emir ve talimatları üstler tarafından verilmektedir,
- Bilgi ve enformasyon üst kademede yoğunlaşmaktadır.
- Organizasyon-birey ilişkilerinde bağlılık ve itaat etme esastır,
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır,
- Katı bir yetki yapısı ve çok sayıda kurala dayalı merkezi kontrol esastır.

2.4.1.2. Organik Organizasyon Yapılarının Özellikleri

- Organizasyon üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır,
- Karar vermede alt kademeler söz hakkına sahiptir.
- Emir-komuta zincirine çok sıkı bağlılık söz konusu değildir,
- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk esastır,
- Haberleşme, emir komuta haberleşmesinden yönelik bir nitelik taşır, çok danışmaya
- Personel hangi işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmeye çalışır,

- Organizasyon çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Mekanik yapıya göre hiyerarşik yapıdan uzaklaşır,
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Çalışanlar grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevleri yerine getirebilmektedirler. Bilgi ve deneyim organizasyonel amaçlara katkıda bulunmaya yönelmiştir. Görev tanımında iş genişletme sistemi esastır,
- Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur,
- Resmi olmayan yetki hiyerarşisi vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır,
- İşe ilişkin bilgiler ve kontrol organizasyona yayılmaktadır,
- Dikey iletişimden çok yatay iletişim hakimdir ve çalışanlar iletişim ihtiyacı duydukları kişilerle hangi hiyerarşik basamakta olurlarsa olsunlar ilişkiye geçebilmektedir. İletişimin içeriği karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacı taşır,
- Bilgi tüm organizasyonel kademelere yayılmaktadır,
- Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır,

Katılım teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 7-10). Lawrence ve Lorsch'un yaptığı çalışma, durgun çevre koşulları ile değişken çevre koşulları altında faaliyette bulunan farklı endüstrilerdeki 10 işletmede yaptıkları araştırmalara dayanmaktadır. Buna göre, organizasyonların yapı biçimleri, pazardaki talebin niteliği ile teknolojik çevredeki değişim hızına göre değişmektedir. Yani, organizasyon yapısı ve organizasyonda kullanılan süreçler çevre koşullarına bağlı olan bir bağımlı değişken olarak ele alınırsa, en iyi sayılacak bir organizasyon yapısına ulaşmak için izlenecek bir dizi ilke yoktur. Çevre koşullarının özelliklerine göre uygun olan organizasyon yapısı değişecektir. Çevre koşullar değiştiği bir ortamda çalışan işletmeler için "organik" organizasyona uygun olacaktır. Oysa çevre koşullarının durgun ve dengeli oldu için "mekanik" organizasyon yapısı daha uygun olacaktır (Akat vd 2002 100).

Durgun bir çevrenin özellikleri aşağıda yer almaktadır (Roçel 2001: 265):

- Mal ve hizmetlerde son yıllarda önemli bir değişiklik yoktur,
- Teknolojik yenilikler çok azdır,
- Müşterilerin ve rakiplerin sayısı ve nitelikleri belirlidir ve değişmesi azdır,
- Organizasyonu ilgilendiren politik, ekonomik ve sosyal koşullar önemli bir değişme yoktur,
- Devletin müdahalesi (vergileme, diğer müdahale yolları gibi) yıllar itibarıyla aynı niteliktedir.

Değişken bir çevrenin özellikleri ise aşağıdaki gibidir (Kocel 2001: 265):

- Mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler vardır,
- Çok sık yeni teknolojiler geliştirilmekte, eski teknolojiler yetersiz hale gelmektedir,
- Müşteriler ve rakiplerin sayısı, nitelik ve davranışları sürekli olarak değişmektedir,
- Devletin müdahalesi, toplumdaki başka değişmelere bağlı olarak. Devamlı ve bazen kestirilmesi güç yönlerde değişmektedir,
- Toplumun değer yargılarında hızlı değişiklikler vardır.

Sonuç olarak modern organizasyon ve yönetim teorilerinin koşullara ilişkin değişkenlerle organizasyon değişkenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayabildikleri bir modeli geliştirdiklerini söylemenin olanaklı olmadığı ileri sürülmektedir (Akat vd. 2002: 100).

2.5.Kriz Yönetimi ve Örgüt Yapısı ile İlgili Çalışmalar

- Krizin, müşterilerin gözünde güvenlerini güçlendirmek ve çalışanlarını örgütleriyle gururlandırmak için kuruluşlara büyük fırsatlar sunduğu unutulmamalıdır. Krizde örgütlerin yenilenme ve gelişme için büyük fırsatlar yakalayabileceği konusunda pek çok güzel örnek vardır. Örneğin, II. Dünya

Savaşı'ndan sonra, Japon otomotiv endüstrisi statükoyu sorguladı ve ilerlemeyi aradı. Bu süreçte toplam kalite gurusu Edward Deming ile çalışmışlardır (Aydemir ve Demirci, 2005: 68).

- Örgütlerdeki kriz, iç ve dış faktörlere bağlı olarak örgütsel yapı ve yönetim konusunda bazı farklılıklar göstermektedir. Örgütsel kriz yönetimsel ve örgütsel yapıyı etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- İç İletişim Arızası: Kriz sırasında iç iletişim süreci ele geçirilebilir ya da kalitesi düşebilir. Bunun nedeni kurum dışından yetersiz bilgi akışıdır ve bu da iç iletişimin bozulmasına neden olmaktadır. Bu durumda, karar vericiler ile personel ve veri madencileri arasında sorunlar olabilir. Bu sorunu çözmek için merkezileşmiş örgütlenme ve örgütlenmede merkezileşmiş iletişim olmalıdır (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- Merkezi Otorite: Merkezileşmedeki artış, tehdidin örgütsel yapı üzerindeki en iyi belgelenmiş etkisidir (Dutton, 1986: 508). Kriz sırasında hızlı ve doğru karar verilmesine olan güçlü ihtiyaç, organizasyonlardaki merkezi otoriteyi somutlaştırmaktadır. Merkezi karar verme karar verme sürecini hızlandırabilir, ancak kuruluşun önerileri varsa gecikme olabilir. Merkezi karar vermenin en önemli nedeni, kuruluştaki normal karar verme sürecinin bozulmasıdır. Merkezileşmedeki artış, tehdidin örgütsel yapı üzerindeki en iyi belgelenmiş etkisidir (Dutton, 1986: 508).
- Karar Sürecinde Kaliteni Düşürmek: Kararların kalitesinin düşük olması merkezi ve hızlı kararlardandır. Krizden önce yöneticiler organizasyondaki farklı bölümlerden danışmanlarıyla karar alırlar, ancak kriz sırasında yöneticileri sadece patronlarına veya yakındaki yöneticilerine danışır. Kötü kalite kararlarının ardındaki asıl sebep yanlış bilgilendirme veya yetersiz bilgi akışıdır (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- Örgütsel Değişimde Azalmış Eğilimler: Kriz sırasında, kuruluşlar belirsizlik nedeniyle geçici olarak bekleme konumuna geçebilir. Bu eğilim kuruluşların girişimciliğini engellemektedir. Bu durum çağdaş olabilir ancak kuruma zarar verir. Kriz sırasındaki değişim fikri kesinlikle örgütlerde sorunlara neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 99).

- Yetersiz Koordinasyon: Krizde koordinasyon ihtiyacı artar. Ancak, bilgi eksikliği nedeniyle, bölümler ve personel arasında yetersiz koordinasyon ortaya çıkıyor. Merkezi otoritenin bu konuda rolü vardır. Yetersiz koordinasyon, bölümler arasındaki iletişimin kesilmesinden kaynaklanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- Misyon, Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklık: En yaygın organizasyonel ve yönetsel yapı değişikliği kriz sırasında personel sayısında meydana gelir. Personel sayısının azalmasının ana nedeni talep azalması nedeniyle düşük üretimdir. Girdi fiyatlarındaki artış ve düşük satış oranları, kurumu tasarruf yapmaya zorlar. Yöneticilere göre tasarruf yapmak için en önemli kaynak personeldir. Bu tasarruf, yöneticiler için ek görevlerde artışa neden olur. Bu durum yöneticiler için ek işler içermektedir ve personelin psikolojik yönüne zarar vermektedir (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- Personel Arasında Korku ve Paniğin Yükselişi: Krizin istenmeyen sonuçlarından biri iş kaybıdır. Krizden kurtulmak için sıkça uygulanan bu yöntem, iç dengeleri olumsuz yönde etkileyebilir. Personel arasında iş kaybı korkusu, insanları panik ve olumsuzluklara götürebilir. Bir krizi çevreleyen günlerde ve haftalarda, travmatik stres reaksiyonları, kaçınma, konsantrasyon problemleri, depresyon, kırılabilirlik ve üzüntü hissi verebilir. Uzun süreli, madde bağımlılığına, zihinsel ve fiziksel hastalıklara ve evlilik sorunlarına neden olabilirler. Çalışanlar üzerindeki bu etkiler fark edilmezse, normal işletme işlevlerini bozabilir, ayrıca şirkete devamsızlık, sağlık harcamaları, işçi tazminat talepleri ve davalardan kaynaklanan maliyetleri doğrudan karşı koyabilir (Özdevecioğlu, 2002: 99).
- Yolsuzluk Karar Süreci: Kriz sırasında zihinsel süreç hem örgütsel hem de bireysel seviyeyi azaltır, problem çözme kapasitesi düşer ve karar süreci bozulur. Bu bozulmanın temel nedenleri belirsizlik ve merkezi otoritedir.
- Organizasyondaki Bölümler Arası Bozuk İlişkiler: Kriz döneminde ortaya çıkan yönetsel ve örgütsel sorunlar, pazarlama üretimi ve halkla ilişkiler gibi bölümleri etkileyebilir. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, bozulmuş karar süreci ve düşük kalitede kararlar tüm bölümlerin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilir. Diğer departmanları veya birimleri örgütsel değişime dahil etme

çabaları sıklıkla iş tanımları sınırlandırılır. Büro politikalarını uygulayanlar genellikle komitelere yeni teklifler gömülerek değişimin önüne geçilebilmektedir. Teoride değişimi destekleyenler, gerçekte değişimden kaçınıyorlardır. (Özdevecioğlu, 2002: 99).

- Kriz, değişikliklerin yaşanabileceği bir fırsat penceresi yaratır. Bu pencere kapandıktan sonra değişiklik olasılığı daha düşüktür. Böylece, felaketlere cevap veren örgütler zaman içinde sorunsuz bir şekilde değil, krizden kaynaklanan kriz krizlerini öğrenirler. Kriz, dönüşüm için gerekli şartlar olan bir dizi kaza ve aksaklık sonucu ortaya çıktı. Böyle bir bağlamda krizler organizasyondaki değişiklikleri ve örgütsel öğrenmeyi incelemek için ilginç bir açı olabilir. Yakın gelecekte meydana gelebilecek benzer krizleri önlemek için kuruluşlar geçmiş krizlerden ders çıkarmalıdır. Deneyimden öğrenerek, aynı hataların yapılmadığından emin olabilirsiniz. Teoride öğrenme, geri bildirim gerektirir. Geri bildirimle, kuruluşlar yanıtlarının doğruluğunu artırmayı ve performanslarını geliştirmeyi öğrenebilirler. Tüm öğrenme teorilerinde, performans geliştirmelerini sağlayan geri bildirimler, “Hedefe ne kadar yakınız?” kararını veren bir formdadır. Daha doğru geri bildirim, daha hızlı geri bildirim ve daha iyi kurumsal performans demektir. İyi işlendiği meşhur krizler, tipik olarak Tylenol zehirlenmesi (1982) ve Pepsi’nin thekan- in şırıngasında (1993) çok azdır. Buna karşılık, kötü işlendiği meşhur krizler efsane ve doldurma kitapları. İyi ele alınan konular ve krizler, iyi uygulamaların açık örneklerini sunarken, yukarıdaki örnekler ve daha az bilinen diğer yönetim başarısızlığı vakaları, diğer kuruluşlardaki yöneticilere öğrenme için gerçek fırsatlar sağlayabilir.
- Kriz iyi idare edildiğinde, kriz örgütsel sorunları ortaya çıkarmaya, değişime uyum sağlama becerilerini kazanmaya, yeni stratejiler geliştirmeye ve rekabet avantajı kazanmaya yardımcı olur ve olağan yönetim anlayışını sorgulamaya yardımcı olur (Tutar, 2001: 95).
- Kriz durumlarının başarılı şekilde atlatılması, etkili bir kriz yönetim planlamasını gerektirir. Kriz yönetim planlaması, örgütte muhtemel tüm kriz alanlarının sanal olarak belirlenmesini ve gerekli prensiplerin oluşturulmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, potansiyel kriz durumlarının listelenmesini,

kriz önleme politikalarının oluşturulmasını, her bir potansiyel kriz durumuyla baş etmede kullanılacak strateji ve taktiklerin formüle edilmesini, krizlerden kimlerin ne derece etkileneceğinin belirlenmesini, örgütün uğrayacağı zararı en aza indirmek için krizlerden etkileneceklerle etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını ve krizle ilgili mevcut her şeyin değerlendirilmesini, test edilmesini içermektedir. (Regester ve Larkin, 1997: 173-174).

- Abdullah Soysal, Hasan Alpay Karasoy ve Sedat Alıcı yazdığı Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren 45 KOBİ üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, işletmelerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıkları, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmak amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplamada anket yönteminden yararlanılmış ve veriler SPSS istatistik tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, Kahramanmaraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırma çabası içerisinde oldukları fakat bu çabanın bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve profesyonel olarak yerine getirilmediği belirlenmiştir.
- Melymuka, Solomon ve Nash'a (2001) göre, kriz anlarında iş görenlerin konuşmalarına, duygu ve düşüncelerini açıklamalarına izin verilmelidir. İş görenlerin kişisel tepkileri yargılanmamalı, iletişim engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Örgütte gereksiz söylentiler ve dedikodulara imkân verilmemelidir. İş görenlere karşı anlayışlı olunmalı ve iş odaklanılmalıdır. Nasıl yardımcı olunacağı konusunda beyin fırtınası yapılmalıdır Güvenlik planlarının yeniden gözden geçirilmesi, örgütsel beklentilerin tekrar incelenmesi ve sakin olunması gerekmektedir.
- Örgütler, kriz durumlarda krize karşı bazı tepkiler gösterirler. Booth'a (1993: 109) göre, örgütler, krize karşı, şok, inkâr etme ve geri çekilme, kabullenme, yanlış uyarılma ve uyum aşamalarında farklı tepkiler gösterebilmektedir.
- Hurst'a (2000: 160) göre, dışsal kriz kaynaklarının örgütler açısından bazı olumlu yanları vardır fakat başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar bile içsel olaylar da krizi kışkırtabilirler. Daha ilginç, içsel kriz

etkenleri, örgütte boşluklar oluşturabilecek içten, bilinçli yapılan eylemler şeklinde de olabilir.

- Koçel'e göre kriz yönetimi; "Kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Koçel, 1993).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ- GİRESUN VE TRABZON'DAKİ KOBİLER ÖRNEĞİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Doğu Karadeniz'de Giresun ve Trabzon'daki işletmelerde kriz dönemine ilgin yaklaşımları, çözüm önerilerini belirlemek konuya ilişkin diğer boyutları ortaya çıkarmaktır. Aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Giresun ve Trabzon'da yapılan araştırmaya dahil olan KOBİ'ler krize karşı nasıl hazırlanmışlardır? Krizleri nasıl karşılamışlardır? Krize karşı nasıl tepki verip önlem almışlardır? Sorularının cevapları aranmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Giresun ve Trabzon'da bulunan KOBİ'ler Türkiye genelinde olduğu ekonomiye ve istihdama olan katkısıyla önemli bir yere sahiptir. Krizlerden en çok etkilenen KOBİ'lerdir. Araştırmanın önemi de Giresun ve Trabzon'da olan KOBİ'lerin krizle nasıl başa çıktıklarıdır.

Araştırmanın kapsamını Giresun ve Trabzon'daki 70 KOBİ işletmesi oluşturmaktadır. KOBİ'ler; yıllık 250 kişiden az işçi istihdam eden ve yıllık mali bilançosu 250.000.000 TL'yi aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik bir birimdir. İşletmelerin tanımında değişiklik yapılmasına dair yönetmelik 24 Haziran 2018 tarih 2018/11828 karar Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik kapsamında yapılan değişiklikler arasında, KOBİ tanımının kriterlerinden “Yıllık net satış hasılatı” ve “Mali bilanço” üst limiti 40 milyon TL'den 125 milyon TL'ye yükseltilerek, yıllık çalışan personel sayısı üst limiti 250 çalışan olarak korundu. Yapılan düzenleme ile mikro, küçük ve orta büyüklükteki ekonomik birim ve girişimlerin tanımları yeniden belirlendi.

- Mikro İşletmeler: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi biri 3 milyon TL aşmayan

işletmeler, mikro işletmelerdir.

- Küçük İşletmeler: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 8 milyon TL olan satış hâsılatı veya mali bilanço üst limiti 25 Milyon TL'ye yükseltilmiştir.

- Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250 çalışandan az istihdam rakamı ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 40 milyon TL olan satış hâsılatı veya mali bilanço üst limiti 125 Milyon TL'ye yükseltilmiştir. (<http://www.kobi.org.tr>).

KOBİ İstatistikleri (TÜİK) verilerine göre; Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2015

- Sanayi ve hizmet sektörlerinde 2013 yılında 2 695 131 girişim faaliyet gösterdi.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini maaş ve ücretlerin %54,7'sini, cironun %63,8'ini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturdu. (<http://www.kobi.org.tr>).

KOBİ'lerin ekonomiye olan katkıları ise çok fazladır. İç pazarın en önemli dinamiğidir. Ayrıca KOBİ'ler istihdam açısından da önemlidir. Krizlerden en çok etkilenen işletmelerdir. Araştırmanın da kapsamı bu açıdan önemlidir.

Araştırma Doğu Karadeniz'de bulunan, Giresun ve Trabzon illerindeki işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Ankete 70 Kobi katılmıştır.

3.3.Araştırmanın Kısıtları

Araştırma yalnızca Doğu Karadeniz'de, Giresun ve Trabzon'daki 70 işletmedeki verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma coğrafi olarak Giresun ve Trabzon illeri ile sınırlıdır. Konu olarak kriz yönetimi ile sınırlandırılmıştır.

Zaman ve maliyet kısıtları da araştırmanın kısıtlarındandır. Araştırmadaki bulgular 2018 yılı Eylül – Aralık dönemine ilişkindir. Araştırma bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

3.4.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Doğu Karadeniz’de bulunan Giresun ve Trabzon illerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma anket ile yapılmıştır. Anket, beşli Likert ölçeğine göre sorular, evet hayır ile oluşan iki seçenekli sorular, açık uçlu sorular ve demografik bilgilere ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmacı işletmeleri birebir ziyaret ederek veri toplamıştır. KOBİ’lerle yüz yüze görüşerek anket yapılmıştır. Veriler işletme sahipleri ve diğer yetkili personelden elde edilmiştir. Kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

Anket formunda beşli Likert ölçeğine göre 26 soru yer almaktadır.,8 adet açık uçlu soru vardır. İki seçenekli 4 soru, 9 adet de demografik sorular bulunmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda sorular danışmanı öncülüğünde araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ölçek oluşturulurken literatüre ilişkin bilgiler, terimler, temel kavramlar esas alınmıştır. Genel olarak terimlere ilişkin tanımlar soruların da kökenini oluşturmuştur. Sorular oluşturulduktan sonra anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için çeşitli işletme ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Öncelikle 30 işletmede uygulanmıştır. Geçerlilik değeri yüksek olduğu tespit edilince anketin uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu ($\alpha = 0,639$) yapılan güvenilirlik analizi ile tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler güvenilirlik analizi, faktör analizi, sıklık analizi, ortalama ve standart sapmanın belirlenmesi, korelasyon analizi, Kruskal- Wallis analizi, içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesi oluşturmaktadır. Doğu Karadeniz’de 2017 yılının ilk 5 aylık döneminde kurulan şirket sayısı %4 artışla 448’e ulaşmıştır. TOBB verilerine göre, 2017 yılının Ocak-Mayıs ayları arasında Trabzon’da 197, Ordu’da 101, Rize’de 54, Giresun’da 49, Gümüşhane’de 7, Bayburt’ta 12, ve

Artvin’de 28 olmak üzere toplam 448 şirket kurulmuştur. 2016 yılının aynı döneminde söz konusu 7 ilde toplam 429 şirket kurulmuştur (<https://www.halkbankkobi.com.tr/>).

Bu bölgenin coğrafi koşulları, zaman ve maliyet sınırı olduğundan araştırmanın örnekleme sadece Doğu Karadeniz Bölgesinin Giresun ve Trabzon illerinde yapılmıştır. Yine aynı sebeplerle, yöneticilere ve işletme sahiplerine ulaşma zorluğu o kişilerin iş yoğunluğu sebebiyle sadece 78 KOBİ ile çalışma yapılabilmektedir. Araştırmaya katılan 78 KOBİ sorumlusunun verdiği cevaplar incelenerek, 8 KOBİ sorumlusunun eksik ve yanlış olan anketleri çıkartılmıştır. Doğru bilgilerin yer aldığı 70 KOBİ işletmesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın evrenini Giresun ve Trabzon’daki KOBİ’ler; araştırmanın örneklemini ise 70 KOBİ oluşturmaktadır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Kriz yönetimi yaklaşımı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterecektir.

H2: Krizlerden ders çıkarma eğilimi işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşacaktır.

H3: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşacaktır.

H4: Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H5: Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H6: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H7: Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

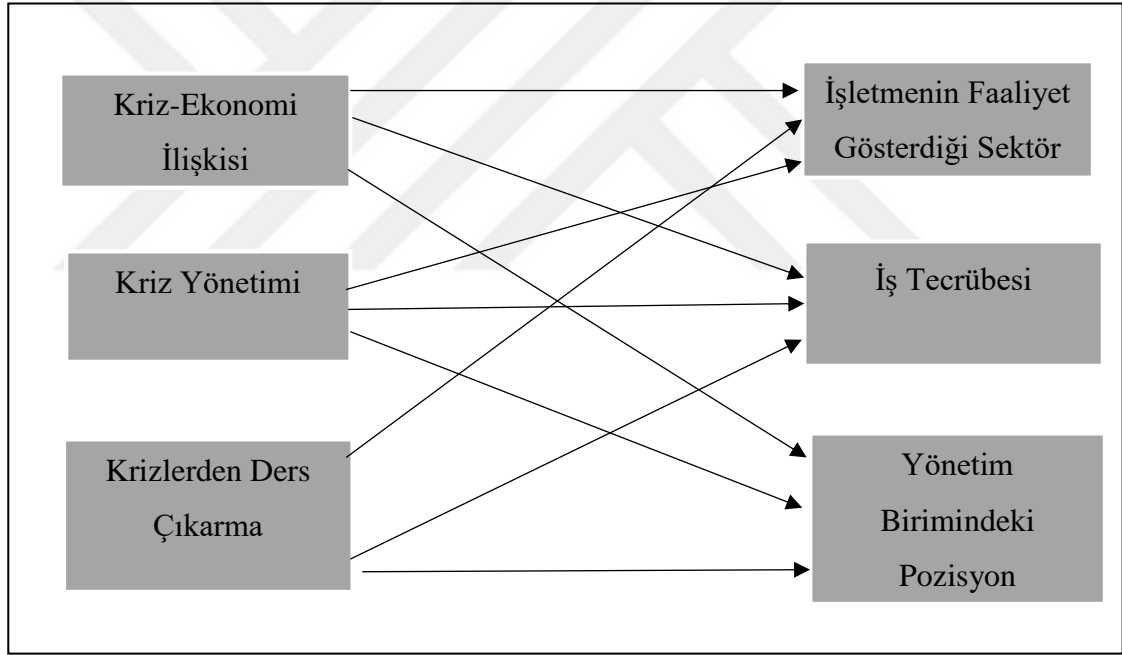
H8: Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H9: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

3.7. Araştırma Modeli

Krizle ilgi belirleyici olan etkenler ve araştırmanın hipotezleri göz önünde bulundurularak, Şekil 7'deki model oluşturulmuştur.

Şekil 7. Araştırmanın Modeli



Yukarıdaki şekil 7'de araştırmanın modelini içermektedir. Bu model hipotezlerle öngörülen ilişkileri içermektedir.

3.8. Bulgular ve Yorumlar

3.8.1. Demografik Bilgiler

Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	24	34,3
Erkek	46	65,7
Toplam	70	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere ankete yanıt veren 70 kişiden 46'sı erkek, 24'ü ise kadındır; bu oran sırasıyla %65,7 ve %34,3'tür. Ankete katılanların çoğunluğunun erkektir.

Tablo 3. Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde (%)
20-30	23	32,9
31-40	23	32,9
41-50	19	27,1
51-60	5	7,1
Toplam	70	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ankete katılanların çoğunluğu 20 ile 40 yaşları arasındadır ve bu oran toplam %65,8'dir.

Tablo 4. Medeni Hal Tablosu

Medeni hali	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	39	55,7
Bekar	31	44,3
Toplam	70	100

Tabla 4'te gösterildiği gibi; katılımcıların çoğu evlidir.

Tablo 5. Eğitimi Durumu Tablosu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
Lise	20	28,6
Üniversite	38	54,3
Yüksek Lisans	11	15,7
Doktora	1	1,4
Toplam	70	100

Tablo 5'te görüldüğü üzere; ankete katılanların %54'ünün lisans mezunudur ve %28,6 seviyesinde olan diğer kısmın lise mezunudur. Yüksek lisans ve doktora mezunu olan katılımcılarımız toplam katılımcıların %17,1'ini oluşturmaktadır.

Tablo 6. Meslek Tablosu

MESLEK	Sıklık	Yüzde (%)
İşletme(Turizm-Seyahat-Sağlık)	23	32,9
Elektrik- Elektronik	4	5,7
Esnaf	17	24,3
İnşaat Mühendisi	1	1,4
İktisat(Ekonomi Çalışma Ekonomisi)	7	10,0
İşçi	3	4,3
Satış Görevlisi	2	2,9
Öğretmen- Eğitim	5	7,1
Kimyager	2	2,9
İnsan Kaynakları, Halkla ilişkiler ve Reklamcılık	5	7,1
İş Güvenliği Uzmanı	1	1,4
Toplam	70	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere, ankete katılanların meslekleri içinde çoğunluğu %32,9 oran ile en çok İşletme (Turizm-Seyahat-Sağlık) mesleğine sahiptir.

Tablo 7. İş Tecrübesi Tablo

İş Tecrübesi (Yıl Olarak)	Sıklık	Yüzde (%)
1-5 Yıl	20	28,6
6-10 Yıl	19	27,1
11-15 Yıl	14	20,0
16-20 Yıl	8	11,4
21-25 Yıl	6	8,6
26 + yıl	3	4,3
Toplam	70	100

Ankete katılanların iş tecrübelerinin dağılımı tablo 7'deki gibidir. Ankete katılanların çoğunluğu 1-5 yıl arası tecrübelere sahiptir ve 26 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan katılımcılar sadece 3 kişidir.

Tablo 8. Yönetim Birimindeki Görevi- Pozisyonu

İşletmedeki Görevi-Pozisyonu	Sıklık	Yüzde (%)
Satış Yöneticisi	6	8,6
İşveren (İş yeri sahibi)	29	41,4
Yönetici Asistanı	5	7,1
Yönetici	7	10,0
Satış-Pazarlama Sorumlusu	3	4,3
Birim Müdürü	9	12,9
Müdür Yardımcısı	6	8,6
İdari ve Finans Sorumlusu	4	5,7
Müşteri İlişkileri Sorumlusu	1	1,4
Toplam	70	100

Anketteki katılımcıların yönetim birimindeki pozisyonları tablo 8'de gösterilmektedir. Katılımcıların çoğu firma sahibidir.

Tablo 9. İşletmenin Bulunduğu Sektör Tablosu

Sektör	Sıklık	Yüzde (%)
İmalat	3	4,3
İnşaat	4	5,7
Gıda	14	20,0
Tarım	0	0
Makine	5	7,1
Pazarlama-Satış	4	5,7
Hizmet	40	57,1
Toplam	70	100

Ankete katılanların bulunduğu işletmenin sektörü tablo 10'da gösterildiği gibi çoğunluğu hizmet sektörüdür. Tarım sektöründen katılım olmamıştır.

Tablo 10. İşletmenin Bulunduğu Bölge -İl Tablosu

İşletmenin Bulunduğu Bölge-İl	Sıklık	Yüzde (%)
Giresun	40	57,1
Trabzon	30	42,9
Toplam	70	100

Tablo 10’da görüldüğü üzere, işletmelerinin bulunduğu bölgeler sadece 2 bölgedir: Giresun ve Trabzon. Katılımcıların firmasının faaliyet bölgelerinin %57,1’i Giresun’dan ve %42,9’u Trabzon’dandır.

3.8.2. Güvenilirlik Analizi

Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alfa	Ölçekteki alt değişken sayısı
,639	26

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ana ölçeğin güvenilirlik değeri 0,639’dur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede elde edilen bulguların da sağlıklı olduğu ve güvenilir olduğu savunulabilir.

3.8.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
1. Kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.	3,385	1,563
2. Kriz yönetim çalışmaları örgütün her biriminde yapılmalıdır.	4,014	1,069
3. Krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerekir.	4,242	,806
4. Krizin tüm gelişmelerinde sürece göre davranılmalıdır.	4,085	1,113
5. Kriz anında örgüt içi iletişim önemlidir.	4,728	,508
6. Kriz anında moral desteği- motivasyon önemlidir.	4,757	,464
7. Kriz anında oluşan çatışmalar örgüte her zaman zarar verir.	3,685	1,460

8.	Kriz anında işten çıkartmalar kaçınılmazdır.	3,371	1,181
9.	Çalışma süreleri kriz anında uzar.	3,342	1,328
10.	Kriz anında sadece mali analiz önemlidir.	2,485	1,359
11.	Kriz sadece ekonomik bir sorundur.	2,128	1,238
12.	Örgüt yapısında kriz yönetim birimi olmalıdır.	3,542	1,150
13.	Kriz rehberi her işletmede olmalıdır.	3,542	1,187
14.	İşletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmelidir.	3,842	,845
15.	Krizi algılamak ve hazırlıklı olmak işletmeler için her zaman bir fırsattır.	3,985	1,069
16.	Kriz aniden oluşan ve gelişen bir olaydır.	2,700	1,417
17.	Kriz önceden sezilebilir.	3,557	1,336
18.	Krizde hazırlıklı olursa işletme krizden her zaman zarar görür.	2,928	1,254
19.	Bütün krizler yönetimi etkiler.	3,885	1,029
20.	Kriz dönemlerinde işletmenin dış çevre (müşteriler- rakipler) ile bağlantısı kesilmemelidir.	4,214	1,140
21.	Kriz dönemlerinde rekabet ortamı azalmaktadır.	1,971	1,062
22.	İşletme kararları kriz döneminde etkili ve rasyonel olmak zorundadır.	3,957	1,172
23.	Kriz ile ilgili işletmenin bütün birimleri- çalışanları eğitim almalıdır.	3,942	1,088
24.	Krizin türüne göre bir yöntem belirlenmelidir.	4,385	,766
25.	Krizi fırsata çevirmek iyi bir yönetimle olur.	4,314	,909
26.	Krizden ders çıkartılıp yönetim planlamasında bunlara yer verilmelidir.	4,514	,775

Tablo 12’de anket için ortalama ve standart sapmaları göstermektedir. Ortalama değerleri katılımlarının seviyesini göstermektedir. (0 ile 1 arası en düşük, 1,01 ile 2 arası düşük, 2,01 ile 3 arası orta, 3,01 ile 4 arası yüksek, 4,01 ile 5 arası en yüksek katılma derecesidir). Standart sapmanın düşük olması cevapların çoğu ortalamaya yakın verilmiş olması demektir. Bu çalışma için anketin oluşturulmasında kullanılan maddeler yorumlanmıştır. Bu yorumlar aşağıdaki gibidir:

1. Katılımcılar, “Kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,385; standart sapma değeri ise 1,563’ tür. Katılımcıların çoğunluğu, ağırlıklı olarak, kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmasından yanadırlar.
2. Katılımcılar, “Kriz yönetim çalışmaları örgütün her biriminde yapılmalıdır.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri

- 4,014; standart sapma değeri ise 1,069'dur. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, kriz yönetim çalışmalarının örgütün her biriminde yapılmasından yanadırlar.
3. Katılımcılar, "Krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerekir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,242; standart sapma değeri ise 0,806'dır. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerektiğinden yanadırlar.
 4. Katılımcılar, "Krizin tüm gelişmelerinde sürece göre davranılmalıdır." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,085; standart sapma değeri ise 1,113'tür. Krizin tüm gelişmelerinde sürece göre davranılmasından yanadırlar.
 5. Katılımcılar, "Kriz anında örgüt içi iletişim önemlidir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,728; standart sapma değeri ise 0,508'dır. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, kriz anında örgüt içi iletişim önemli olduğundan yanadırlar.
 6. Katılımcılar, "Kriz anında moral desteği- motivasyon önemlidir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,757; standart sapma değeri ise 0,464'tür. Kriz anında moral desteği- motivasyon önemli olduğundan yanadırlar.
 7. Katılımcılar, "Kriz anında oluşan çatışmalar örgüte her zaman zarar verir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,685; standart sapma değeri ise 1,460'tır. Katılımcılar, kriz anında oluşan çatışmalar örgüte her zaman zarar vereceğinden yanadırlar.
 8. Katılımcılar, "Kriz anında işten çıkartmalar kaçınılmazdır." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,371; standart sapma değeri ise 1,181'dır. Katılımcılar, kriz anında işten çıkartmaların kaçınılmaz olduğundan yanadırlar.
 9. Katılımcılar, "Çalışma süreleri kriz anında uzar." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,342; standart sapma değeri ise 1,328'dır. Katılımcılar, çalışma süreleri kriz anında uzandığından yanadırlar.
 10. Katılımcılar, "Kriz anında sadece mali analiz önemlidir." şeklindeki soruya tarafsız yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 2,485; standart

sapma değeri ise 1,359'dur. Katılımcılar, kriz anında sadece mali analizin önemli olduğuna kararsızlardır.

11. Katılımcılar, "Kriz sadece ekonomik bir sorundur." şeklindeki soruya tarafsız yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 2,128; standart sapma değeri ise 1,238'dir. Katılımcılar, krizin sadece ekonomik bir sorun olduğuna kararsızdır.
12. Katılımcılar, "Örgüt yapısında kriz yönetim birimi olmalıdır." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,542; standart sapma değeri ise 1,150'dir. Katılımcılar, örgüt yapısında kriz yönetim birimi olmalı olduğundan yanadırlar.
13. Katılımcılar, "Kriz rehberi her işletmede olmalıdır." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,542; standart sapma değeri ise 1,187'dir. Katılımcılar, kriz rehberi her işletmede olmalı olduğuna yanadırlar.
14. Katılımcılar, "İşletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmelidir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,842; standart sapma değeri ise 0,845'tir. Katılımcılar, işletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmesinden yanadırlar.
15. Katılımcılar, "Krizi algılamak ve hazırlıklı olmak işletmeler için her zaman bir fırsattır." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,985; standart sapma değeri ise 1,069'dur. Katılımcılar, krizi algılamanın ve hazırlıklı olmanın işletmeler için her zaman bir fırsat olduğundan yanadırlar.
16. Katılımcılar, "Kriz aniden oluşan ve gelişen bir olaydır." şeklindeki soruya tarafsız ve yorumsuz yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 2,700; standart sapma değeri ise 1,417'dir. Krizin aniden oluşan ve gelişen bir olay olduğuna tarafsızlardır.
17. Katılımcılar, "Kriz önceden sezilebilir." şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,557; standart sapma değeri ise 1,336'dır. Krizin önceden sezilebildiğinden yanadırlar.

18. Katılımcılar, “Kriz hazırlıklı da olursa işletme krizden her zaman zarar görür.” şeklindeki soruya tarafsız yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 2,928; standart sapma değeri ise 1,254’tür. Katılımcılar, krize hazırlıklı da olursa işletmenin krizden her zaman zarar göreceğine tarafsızlar.
19. Katılımcılar, “Bütün krizler yönetimi etkiler.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,885; standart sapma değeri ise 1,029’dur. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, bütün krizlerin yönetimi etkileneceğinden yanadırlar.
20. Katılımcılar, “Kriz dönemlerinde işletmenin dış çevre (müşteriler- rakipler) ile bağlantısı kesilmemelidir.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,214; standart sapma değeri ise 1,114’tür. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, kriz dönemlerinde işletmenin dış çevre (müşteriler- rakipler) ile bağlantısı kesilmemesi gerektiğinden yanadırlar.
21. Katılımcılar, “Kriz dönemlerinde rekabet ortamı azalmaktadır.” şeklindeki soruya olumsuz yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 1,971; standart sapma değeri ise 1,062’dır. Katılımcılar, kriz dönemlerinde rekabet ortamı azalmakta olduğundan yana değildiler.
22. Katılımcılar, “İşletme kararları kriz döneminde etkili ve rasyonel olmak zorundadır.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,957; standart sapma değeri ise 1,172’dır. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, İşletme kararları kriz döneminde etkili ve rasyonel olmak zorunda olduğundan yanadırlar.
23. Katılımcılar, “Kriz ile ilgili işletmenin bütün birimleri- çalışanları eğitim almalıdır.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 3,942; standart sapma değeri ise 1,088’dır. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, kriz ile ilgili işletmenin bütün birimleri- çalışanları eğitim almasından yanadırlar.
24. Katılımcılar, “Krizin türüne göre bir yöntem belirlenmelidir.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,385; standart sapma değeri ise 0,766’dır. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, krizin türüne göre bir yöntem belirlenmesinden yanadırlar.

25. Katılımcılar, “Krizi fırsata çevirmek iyi bir yönetimle olur.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,314; standart sapma değeri ise 0,909’dur. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, krizi fırsata çevirmenin iyi bir yönetimle olduğundan yanadırlar.
26. Katılımcılar, “Krizden ders çıkartılıp yönetim planlamasında bunlara yer verilmelidir.” şeklindeki soruya olumlu yaklaşmışlardır. Bu soruya ilişkin ortalama değeri 4,514; standart sapma değeri ise 0,775’tir. Katılımcılar, ağırlıklı olarak, krizden ders çıkartılıp yönetim planlamasında bunlara yer verilmesinden yanadırlar.

3.8.4. Faktör Analizi

Tablo 13. Faktör Değerleri Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi: ,553 Barlet Testi: 655,651 Serbestlik Derecesi: 325 Anlamlılık: ,000	
Faktörler	Bileşen Değerleri
Krizin Yönetimi	
24. Krizin türüne göre bir yönetim belirlenmelidir.	,726
15. Krizi algılama ve hazırlıklı olmak işletmeler için her zaman bir fırsattır.	,651
5. Kriz anında örgüt içi iletişim önemlidir.	,577
25. Krizi fırsata çevirmek iyi bir yönetim ile olur.	,552
14. İşletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmelidir.	,530
23. Kriz ile ilgili işletmelerin bütün birimleri/çalışanları eğitim almalıdır.	,507
Krizlerden Dersler Çıkarmak	
3. Krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerekir.	,806
2. Kriz yönetim çalışmaları örgütün her biriminde yapılmalıdır.	,665
1. Kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.	,595
26. Krizlerden ders çıkarılmalıdır ve yönetim planlamasında bunlara yer verilmelidir.	,513
Kriz-Ekonomi İlişkisi	
11. Kriz sadece ekonomik bir sorundur.	,785
10. Kriz anında sadece mali analiz önemlidir.	,666
13. Kriz rehberi her işletmede olmalıdır.	,532

Yukarıdaki tablo 12’de gösterilen, faktör analizi sonuçlarının her birinde KMO Testi değeri,0,50 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Yine, Bartlett Testi anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Bartlett testi, keşif faktörü analizinde örneklerin yeterliliğini incelemek için kullanılan bir testtir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi, verilerimizin Faktör Analizi için ne kadar uygun olduğunun bir ölçüsüdür. Test, modeldeki her değişken için ve tüm model için örnekleme yeterliliğini ölçer. İstatistik, ortak varyans olabilen değişkenler arasındaki varyans oranının bir ölçüsüdür. Oran ne kadar düşük olursa, veriler o kadar çok Faktör Analizine uygundur.

Faktör Analizinden sonra, faktör skorları 0,5 ve üzerinde olan değişkenler, sonraki istatistiksel analizler için değerlendirilmiştir. Dolayısıyla faktör skorları 0,5’in altında olan alt değişkenler analiz dışı bırakılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda her bir ana değişken için alt değişkenlerin aritmetik ortalamalarının alınmasıyla bir ana değer (ortalama değer) bulunmuştur. Sonraki istatistiksel analizler bu ortalama değer esas alınarak yapılmıştır.

Faktör analizinde ana değişkenlerin, tek bir faktör altında toplanması yönünde sistem yönlendirilmiştir. Bu şekilde araştırmanın ana amacından sapılmasının önüne geçilmiştir. Alan araştırmasına başlanılmadan önce belirlenen hipotezler çerçevesinde ana değişkenlerin tek bir faktör altında toplanmaları doğru bir yaklaşımdır.

KMO, 0 ile 1 arasında değerler verir. İstatistiği yorumlamak için bir kural:

- 0,6 ile 1 arasındaki KMO değerleri örneklemenin yeterli olduğunu gösterir.
- 0.5'ten küçük KMO değerleri örneklemenin yeterli olmadığını ve düzeltici işlem yapılması gerektiğini belirtir.
- Bazı yazarlar bu değer 0,5 ile 0,6 arasında olursa, araştırmacı değerlendirmesini kullanabilir.
- KMO Sıfıra yakın değerler, korelasyonların toplamına kıyasla büyük kısmi korelasyonların olduğu anlamına gelir. Başka bir deyişle, faktör analizi için büyük bir problem olan yaygın korelasyonlar vardır.

Sonuçlarda KMO istatistiği 0,553 olarak bulundu, bu nedenle örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Bartlett testinin değeri 655,651 olarak, x²'nin normalin (serbestlik derecelerine göre bölünebilir) 2 değerinin daha küçük olduğunu gösterir.

3.8.5. Hipotez Tezleri

H1: Kriz yönetimi yaklaşımı işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterecektir.

H2: Krizlerden ders çıkarma eğilimi işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşacaktır.

H3: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşacaktır.

3.8.6. Kruskal Wallis

Tablo 14. Faaliyette Bulunulan Sektörle Krize İlişkin Yaklaşımlar Arasında İlişki tablosu

Hipotezler	Test Adı	Anlamlılık Değeri
H1	Kruskal Wallis	,648
H2	Kruskal Wallis	,120
H3	Kruskal Wallis	,611

Kruskal Wallis Testi, seviyede sıralanmış üç veya daha fazla bağımsız grubu karşılaştırmak için kullanılan parametrik olmayan bir testtir.

Anlamlılık değerleri, H1 için ,648; H2 için ,120; H3 için ise ,611'dir. Bu değerler ,05'ten büyüktür. Dolayısıyla, H1, H2, H3 reddedilmiştir. Bu sonuç aşağıdaki anlamlara gelmektedir:

- Krize ilişkin yaklaşımlar, sektörler göre farklılaşmamaktadır.
- Krizlerden ders çıkarma eğilimi işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşmamaktadır.
- Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım, işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılaşmamaktadır.

3.8.7. Korelasyon Analizi

Tablo 15. Correlations (Korelasyon) tablosu

	İş Tecrübeniz	Görev-Pozisyon	T1	T2	T3
İş Tecrübeniz	1				
Yönetim Biriminde Görev-Pozisyon	-,428** ,000 70	1			
T1	-,170 ,159 70	,264* ,027 70	1		
T2	-,208 ,084 70	,030 ,804 70	-,119 ,325 70	1	
T3	,089 ,465 70	,099 ,416 70	-,007 ,952 70	,062 ,609 70	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

(T1: Kriz Yönetimi, T2: Krizlerden Ders Çıkarmak, T3: Kriz-Ekonomi ilişkisi)

H4: Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H4 reddedilmiştir.

H5: Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre krizlerden ders çıkarma yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H5 reddedilmiştir.

H6: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre Kriz -ekonomi ilişkisi yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H6 reddedilmiştir.

H7: Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r = 0,264$; $p = 0,027$). Dolayısıyla H7 kabul edilmiştir. Bu çerçevede yönetsel konum yükseldikçe kriz yönetimi daha başarılı olunabileceği söylenebilir. Konumların yükselmesine dayalı olarak daha akılcı yaklaşımlar sergileyebileceği, krizlerden çıkmanın yollarını daha akılcı olarak belirleyebilecekleri savunulabilir.

H8: Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 15'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre krizlerden ders çıkarma yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H8 reddedilmiştir.

H9: Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Tablo 14'te görüldüğü gibi, korelasyon analizi sonuçlarına göre kriz-ekonomi ilişkisi yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla H9 reddedilmiştir.

3.8.8. İçerik Analizi

3.8.8.1. Sizce Kriz Nedir?

Tablo 16. Soru 1: Sizce Kriz Nedir?

İlgili Konu	Sizce Kriz Nedir? Sorusuna verilen söylemler	Sayı %
Olumsuzluk	<p>“Pahalılık, kemer sıkma, iyi yönetilmemek, istikrarsızlık, işin sahiplenilmemesi, korku ve panik hali, geleceği görememe, endişe ve kaygı ortamı, marka zedelenmesi, piyasada işletmenin negatif yönlerinin ortaya çıkması, siyasi sorunlar ve uluslararası imajın yıkılması, doğal afetler gibi bir yığın olumsuzluklar oluşması krizdir.” (35)</p>	%61,43
Daralma	<p>“İklim koşullarının değişimi bölgedeki en büyük olumsuzluktur.” (8)</p> <p>“İşletmenin istememesine rağmen küçülmesi, işçi çıkartmaları ve finansal olarak da gitmek zorunda olduğu bir daralama dönemidir.” (12)</p> <p>“Özellikle müşteri kaybın olduğu, karlılığın azaldığı daralmaların yaşandığı bir zaman dilimidir.” (9)</p> <p>“Enflasyon ve buna benzer ekonomik olaylar sonucu işletmenin daralma yaşamasıdır.” (8)</p> <p>“İş yükünün artması, satışların azalması, mali ödemelerin sıkıştırması sonucu şubelerin azaltılarak daralma dönemine girilmesidir.” (6)</p> <p>“Kriz işleyişe işletme dışı nedenlerle belirli süreliğine sekteye uğratılmasıdır. Bu uğranan sekte sonucu işletmenin daralması karar alanlarının planlamaya göre davranmamasıdır.” (3)</p>	%54,29
Sorun	<p>“Kriz, yönetsel ve küresel sorunların tümüne denir.” (16)</p> <p>“Kriz, döviz piyasalarında, finans piyasalarında fiyat ve miktarda büyük ölçüde dalgalanma sorunudur.” (8)</p> <p>“Bekleneni karşılayamamak, karlılığın azalıp maliyetlerin arttığı ve vergi yükü, müşteri kaybetmek gibi işletmenin düzenine aykırı olan bir yığın sorunun toplamıdır.” (5)</p> <p>“Kriz, üretim yerine tüketimi ön plana alan bütün ülkelerin yaşadığı bir sorundur.” (2)</p> <p>“Krizin getirdiği dengesizlikle beraber en büyük sorun gelir adaletsizliğindeki dağılımdır. İki sorunun bir arada yaşanması iş piyasalarını derin bir çıkmaza sokmasıdır.” (1)</p>	%45,71
Zarar	<p>“Kriz işletmelere maddi manevi zarar verir.” İşletmenin zarara uğramasına sebep olan tüm olaylardır.” (18)</p> <p>“Kriz işletmelerin hem gelirinde hem de üretiminde büyük zarar veren bir olaydır.” (7)</p> <p>Kriz büyük kayıpların yaşandığı, işletmenin ve çalışanların da zarar gördüğü bir durumdur. Bu yüzden kriz büyük bir bunalımdır.” (3)</p> <p>“İşletmeyi her yönden etkileyen, ekonomik sosyal ve psikolojik bir çöküştür. Zarar görmedir. Sarsılmadır.” (2)</p>	%42,86
Kaos	<p>“Bir anda oluşan bir kargaşa, kaos ortamıdır.” (10)</p> <p>“Çözümü zor olan bir kaos sürecidir.” (10)</p> <p>“Kriz her yönden başlı başına bir kaos ortamıdır.” (7)</p>	%38,57

Belirsizlik	“Kriz belirsizlik demektir.”(13) “Kriz yarın ne olacağına belli olmamasıdır.” (7) “En büyük belirsizlikler kriz anında ortaya çıkar.” (2)	31,43 %
Düzensizlik (Planlamanın dışında olma)	“Kriz bir düzensizliktir. Neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına karar verilememesidir.” (5) “Kriz yapılan planların uygulanamamasıdır. Planların dışında oluşan bir olaydır.”(4) “Kriz beklenmedik zamanlarda planlamanın dışında gerçekleşen bir olaydır”(6) “Kriz işletme için planlanamayan aksilik demektir.”(1)	22,86 %
Fırsat	“Kriz herkes için kötü gibi görünse de bazen en büyük fırsattır.” (11) “Şartları ve durumu iyi kullanıp bunu fırsat haline getirmektir.” (2)	% 18,57

Tablo 16’da görüldüğü gibi “Sizce kriz nedir?” soruna verilen cevaplar belli başlıklar altında toplanmıştır. İşletme yetkililerinden 43 kez (%61,43) olumsuzluk cevabını vermişlerdir. Krizin işletmeler üzerinde en çok görülen “Pahalılık, kemer sıkma, iyi yönetilmemek, istikrarsızlık, işin sahiplenilmemesi, korku ve panik hali, geleceği görememe, endişe ve kaygı ortamı, marka zedelenmesi, piyasada işletmenin negatif yönlerinin ortaya çıkması, siyasi sorunlar ve uluslararası imajın yıkılması, doğal afetler gibi bir yığın olumsuzluklar oluşması krizdir.” “İklim koşullarının değişimi bölgedeki en büyük olumsuzluktur.” olumsuzluklarla ilgili cevaplardır.

Krizin nedir soruna işletme yetkilileri 38 (%54,29) kez daralma cevabını vermişlerdir. Verilen cevaplar: “İşletmenin istememesine rağmen küçülmesi, işçi çıkartmaları ve finansal olarak da gitmek zorunda olduğu bir daralama dönemidir.” “Özellikle müşteri kaybın olduğu, karlılığın azaldığı daralmaların yaşandığı bir zaman dilimidir.” “Enflasyon ve buna benzer ekonomik olaylar sonucu işletmenin daralma yaşamasıdır. “İş yükünün artması, satışların azalması, mali ödemelerin sıkıştırması sonucu şubelerin azaltılarak daralma dönemine girilmesidir.” “Kriz işleyişe işletme dışı nedenlerle belirli süreliğine sekteye uğratılmasıdır. Bu uğranan sekte sonucu işletmenin daralması karar alanlarının planlamaya göre davranamamasıdır.” şeklindedir.

Kriz nedir soruna işletme yetkilileri 32 kez (%45,71) kriz bir sorundur demiştir. Krizi sorun olarak gördükleri cümleler: “Kriz, yönetimsel ve küresel sorunların tümüne denir.” “Kriz, döviz piyasalarında, finans piyasalarında fiyat ve miktarda

büyük ölçüde dalgalanma sorunudur.” “Bekleneni karşılayamamak, karlılığın azalıp maliyetlerin arttığı ve vergi yükü, müşteri kaybetmek gibi işletmenin düzenine aykırı olan bir yığın sorunun toplamıdır.” “Kriz, üretim yerine tüketimi ön plana alan bütün ülkelerin yaşadığı bir sorundur.” “Krizin getirdiği dengesizlikle beraber en büyük sorun gelir adaletsizliğindeki dağılımdır. İki sorunun bir arada yaşanması iş piyasalarını derin bir çikmaza sokmasıdır.” şeklindedir.

Anketin kriz nedir sorusuna işletme yetkilileri 30(%42,86) kez zarar olarak söylemişlerdir. Krizin zarar olarak gören söylemler: “Kriz işletmelere maddi manevi zarar verir.” İşletmenin zarara uğramasına sebep olan tüm olaylardır.” “Kriz işletmelerin hem gelirinde hem de üretiminde büyük zarar veren bir olaydır.” “Kriz büyük kayıpların yaşandığı, işletmenin ve çalışanların da zarar gördüğü bir durumdur. Bu yüzden kriz büyük bir bunalımdır.” “İşletmeyi her yönden etkileyen, ekonomik sosyal ve psikolojik bir çöküştür. Zarar görmez. Sarsılmazdır.” şeklindedir.

Kriz nedir sorusuna anketi cevaplayan işletme yetkilileri 27(%38,57) kez kaos cevabını vermişlerdir. Kaos olarak görülen cevaplar: “Bir anda oluşan bir kargaşa, kaos ortamıdır.” “Çözümü zor olan bir kaos sürecidir.” “Kriz her yönden başlı başına bir kaos ortamıdır.” şeklindedir.

Anketin kriz nedir sorusuna işletme yetkilileri 22(%31,43) kez belirsizlik olarak ifade etmiştir. Bu ifadeler: “Kriz belirsizlik demektir.” “Kriz yarın ne olacağının belli olmamasıdır.” “En büyük belirsizlikler kriz anında ortaya çıkar.” şeklindedir.

İşletme yetkilileri anketin kriz nedir sorusuna düzensizlik (Planlanın dışında olma) cevabını 16(%22,86) kez tekrarlamışlardır. Düzensizlik (Planlanın dışında olma) cevapları: “Kriz bir düzensizliktir. Neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına karar verilememesidir.” “Kriz yapılan planların uygulanamamasıdır. Planların dışında oluşan bir olaydır.” “Kriz beklenmedik zamanlarda planlamanın dışında gerçekleşen bir olaydır” “Kriz işletme için planlanamayan aksilik demektir.” şeklindedir.

Ankette işletme yetkilileri kriz nedir sorusuna kriz bir fırsattır cevabını 13(%18,57) kez vermişlerdir. Krizin fırsat olduğunu söyleyen işletmeler fırsatı: “Kriz

herkes için kötü gibi görünse de bazen en büyük fırsattır.” “Şartları ve durumu iyi kullanıp bunu fırsat haline getirmektir.” şeklinde yorumlamıştır.

3.8.8.2. Sizce kriz türleri nedir?

Tablo 17. Soru 2: sizce kriz türleri nedir?

İlgili Konu	Sizce Kriz Türleri Nedir? Sorusuna verilen söylemler	Sayı %
Ekonomik	<p>“Kriz denilince de ilk akla gelen ekonomik krizlerdir.” (25)</p> <p>“Ekonomik, finansal ve mali krizler başında gelir.” (10)</p> <p>“Enflasyon ve buna bağlı piyasa krizleri ekonomik krizlerdir.”(8)</p> <p>“Ekonomik ve banka kredi krizleri vardır.” (3)</p> <p>“Ekonomideki istikrarsızlık ve döviz kurundaki dengesizliklerdir.” (5)</p>	%72,86
Siyasi	<p>“Siyasi anlaşmazlıklar, siyasi istikrarsızlık ve siyasetin piyasayı etkilemesidir.” (15)</p> <p>“Ekonominin siyasetten bağımsız olmaması bir kriz türüdür.” (10)</p> <p>“Ülkeler arası anlaşmazlık ve siyasetin turizmi etkilemesi.”(7)</p> <p>“Uluslararası yaşanan krizler ithalat ve ihracatı etkilemesi.” (5)</p>	%52,86
Değersizlik	<p>“İşletmenin piyasadaki yerinin değersiz görülmesi bir krizdir.” (15)</p> <p>İşletme içinde kendini mutsuz bir çalışma ortamının olması ve değersiz hissedilmesine sebep olmak bir krizdir.” (12)</p> <p>“Müşterilerin ürünü değersizleştirilmesi, marka zedelenmesi, ürün memnuniyetsizliği bir krizdir.” (9)</p>	%51,43
Yönetim	<p>“Kötü bir yönetim şekli en başta gelen kriz türlerindedir.” (14)</p> <p>“Yönetim ve çalışanlar arasındaki kötü iletişimde bir krizdir.” (9)</p> <p>İdari birimler arasındaki görev sınırlarının kesin belirlenememesi ve sorumluluğu olmayan kişiler tarafında işleyişe müdahale edilmesi yönetim içindeki en büyük krizdir. (6)</p> <p>Çalışanlara yapabileceğinden fazla görevlendirme verilmesi veya alanı dışında işlerin yapılmasını istemesi kötü bir yönetimdir. Yönetim ve çalışanlar arasında krize sebep olur.” (4)</p> <p>“Kalifiyeli çalışan sıkıntısı yönetimin en önemli krizlerindedir.” (2)</p>	%50,00
Psikolojik	<p>“Yaşanan ekonomik ve siyasi krizler sonucu en çok yaşanan kriz psikolojik krizdir. Yönetimi ve çalışanları etkiler.” (16)</p> <p>İşletme içindeki kararların sağlıklı verilememesi, iç ve dış etkilerin altında kalınması psikolojik bir krizdir.” (6)</p> <p>“Yöneticilerin ve çalışanların günlük hayatta yaşadığı psikolojik sıkıntıları işine yansıtması krize neden olur.” (5)</p> <p>“Stresli bir çalışma ortamı psikolojik krize neden olur.” (4) İşletmeye ve işe uyum sağlamayanların sebep olduğu bir kriz türü de psikolojik krizdir.” (2)</p>	%47,14
Doğal Afetler	<p>“Yangın çıkması, sel olması ve iklim değişikliğine bağlı olarak ürün kaybı işletmeye zarar veren büyük bir krizidir.” (22)</p>	%31,43

Tablo 17’de görüldüğü gibi işletme yetkililerine sorulan ‘‘sizce kriz türleri nedir?’’ sorusuna verilen cevaplar derlenmiştir. Bu cevapların içinde işletme yetkilileri 51(%72,86) kez ekonomidir demiştir. Bir kriz türü olarak ekonomi şu cevaplar ile ‘‘Kriz denilince de ilk akla gelen ekonomik krizlerdir.’’ ‘‘Ekonomik, finansal ve mali krizler başında gelir.’’ ‘‘Enflasyon ve buna bağlı piyasa krizleri ekonomik krizlerdir.’’ ‘‘Ekonomik ve banka kredi krizleri vardır.’’ ‘‘Ekonomideki istikrarsızlık ve döviz kurundaki dengesizliklerdir.’’ İfade edilmiştir.

Ankette kriz türleri nedir sorusuna verilen diğer cevaplardan biri de siyasidir. Kriz türü olarak siyasi söylemler 37(%52,86) kez tekrarlanmıştır. Krizi siyasi olarak görenlerin ifadeleri ise: ‘‘Siyasi anlaşmazlıklar, siyasi istikrarsızlık ve siyasetin piyasayı etkilemesidir.’’ ‘‘Ekonominin siyasetten bağımsız olmaması bir kriz türüdür.’’ ‘‘Ülkeler arası anlaşmazlık ve siyasetin turizmi etkilemesi.’’ ‘‘Uluslararası yaşanan krizler ithalat ve ihracatı etkilemesi.’’ şeklindedir.

İşletme yetkilileri kriz türleri nedir sorusuna 36(%51,43) kez değersizlik cevabını vermişlerdir. Bu cevaplar: ‘‘İşletmenin piyasadaki yerinin değersiz görülmesi bir krizdir.’’ ‘‘İşletme içinde kendini mutsuz bir çalışma ortamının olması ve değersiz hissedilmesine sebep olmak bir krizdir.’’ ‘‘Müşterilerin ürünü değersizleştirilmesi, marka zedelenmesi, ürün memnuniyetsizliği bir krizdir.’’ şeklindedir.

Kriz türü nedir cevabına işletme yetkilileri tarafından yönetim cevabı verilmiştir. Yönetim cevabı işletme yetkilileri tarafından 35(%50,00) kez tekrarlanmıştır. Tekrarlanan bu ifadeler: ‘‘Kötü bir yönetim şekli en başta gelen kriz türlerindedir.’’ ‘‘Yönetim ve çalışanlar arasındaki kötü iletişimde bir krizdir.’’ ‘‘İdari birimler arasındaki görev sınırlarının kesin belirlenememesi ve sorumluluğu olmayan kişiler tarafında işleyişe müdahale edilmesi yönetim içindeki en büyük krizdir.’’ ‘‘Çalışanlara yapabileceğinden fazla görevlendirme verilmesi veya alanı dışında işlerin yapılmasını istemesi kötü bir yönetimdir. Yönetim ve çalışanlar arasında krize sebep olur.’’ ‘‘Kalifiyeli çalışan sıkıntısı yönetimin en önemli krizlerindedir.’’ şeklindedir.

Ankette kriz türü nedir sorusuna işletme yetkilileri psikolojiktir cevabını 33(%47,14) kez vermiştir. Psikolojik olarak görülen kriz türü ifadeleri: ‘‘ Yaşanan

ekonomik ve siyasi krizler sonucu en çok yaşanan kriz psikolojik krizdir. Yönetimi ve çalışanları etkiler.” “İşletme içindeki kararların sağlıklı verilememesi, iç ve dış etkilerin altında kalınması psikolojik bir krizdir.” “Yöneticilerin ve çalışanların günlük hayatta yaşadığı psikolojik sıkıntıları işine yansıtması krize neden olur.” “Stresli bir çalışma ortamı psikolojik krize neden olur.” “İşletmeye ve işe uyum sağlamayanların sebep olduğu bir kriz türü de psikolojik krizdir.” şeklindedir.

Kriz türü nedir sorusuna son olarak doğal afetler cevabı verilmiştir. Bu cevap 22(%31,43) kez tekrarlanmıştır. İşletme yetkilileri kriz türü olarak söylediği doğal afetleri ise şu cümle ile: “Yangın çıkması, sel olması ve iklim değişikliğine bağlı olarak ürün kaybı işletmeye zarar veren büyük bir krizdir.” ifade etmiştir.

3.8.8.3. Yıllık bir planınız var mı? Bu planın içinde kriz yönetimi var mı?

Var ise içeriği nedir? İşletmelerin verdiği cevaplar şunlardır:

- “Ürün pazarlama planlarına yer verdik. Kaliteli ürün, iyi reklam, pazarlama stratejileri kriz dönemlerine güncellenmelidir.”
- “En az personelden en fazla verim alma, giderlerin kısılması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, krizin kaynağının olduğu birimdeki yönetici denetimi ve şef değişiklikleri, daha başarılı kişilere işlerin devredilmesi kriz planlarımızda yer alır. “
- “Önceden hazırlanan planları kriz anında devreye sokmak, banka hesaplarında birikilen kriz bütçesinden kullanmak, öz sermayeden kullanmak, kriz durumlarında işleyişin iyi gitmesi için moral-motivasyonlarını yüksek tutmak amaçlı çalışanlarla toplanmak, üreticilere kriz durumunda dahi ellerindeki malı alma garantisi vermek, ortak kararların alınacağı ve sorunlara çözüm önerileri sunulabileceği bir alan yaratmak planlarımızın içinde olan ilk önlemlerdir.”
- “Yenilikler yapmak, gerektiği kadar müşteri potansiyelini arttırmak için değişikliklere başvurmak, kampanyalar düzenlemek, işleyişi değiştirmeyecek mali kısıtlamalara başvurmak, ilk yapılacak kriz planımızdır.”
- “Daha çok mali planlar oluşturduğumuz için kriz planını da ülkenin ekonomik durumuna göre oluşturuyoruz, bu durumlara göre kriz yönetimi stratejileri belirliyoruz.”

- “Piyasa durumuna göre, borçlanma durumunu göre kısa ve orta ölçekli ya da krizi aşabileceğimiz geçici durumları ele alıyoruz.”
- “Dönemsel olarak yıllık verileri analiz edilip sonraki yıllara uyarlanması, yıl içindeki dönemlerde belli başlı değişikliklerle krize karşı önlemler alınması vardır. Genel olarak mali veri ve kitleye göre personel temini yapılır.”
- “Aylık planlamalarımız daha çok oluyor, bunlar müşteri ve piyasa odaklı planlardır. İçeriği de tasarruf ve hizmet odaklı planlardır. Kriz zamanında da bu planlara başvuruyoruz”
- “Gelir gider dengelemek, giderlerin nasıl aza indirileceği karın nasıl artacağını hesaplayan planlar var. Kriz zamanında bunları nasıl kullanacağımızda bu planların içindedir.”
- “Kriz masası ve kriz birimleri oluşturmak, krizin sorununa odaklı planlar ortaya oymak, alınacak kararlar yıllık planlarımızda sürekli eklenen bir konudur.”

Sonuç olarak orta ölçekli işletmeler; işletme yönetim planları alırken, küçük işletmeler daha geleneksel işletme yönetimine başvuruyorlar. Daha çok orta ölçekli işletmelerde kriz birimi ve kriz yönetim planları vardır. Küçük işletmelerde ise kriz birimi ve kriz yönetim kavramı bulunmamaktadır.

3.8.8.4. Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz?

Tablo 18. Soru 4. Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz?

İlgili Konu	Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz? Sorusuna verilen söylemler	Sayı %
Bütün	“Yönetim birimindeki kişilere alanındaki bir görev verilir. Bütün sorumluluk yetkililerdedir.”(29) “Bütün yetkililere görev verilir.” (13)	%60,00
Sorumluluk	“Küçük işletme sahipleri kendileri sorumluluk sahibi olur. Bir görevlendirme yapılamaz. (24) “ Yetki bakımından daha yönetim biriminden sorumlu kişilere görevlendirme verilir.” (4)	%40,00
Tecrübe	“Görevlendirme daha tecrübeli, daha bilgili kişilere verilir.” (13) “Görevlendirme tecrübeli kişiler tarafından yapılır. Verilen görevlendirmeler bu kişiler tarafından denetlenir.” (9)	%31,43
Parça	Görev parçalara ayrılır ve yönetimdeki herkese bir görev düşer.” (19)	%27,14
Ortak Karar	Bütün kararların ortak alındığı gibi, bütün görevlendirmeler de ortak bir görüş alınarak olur.” (11)	%15,71

Hızlı Karar	“Hızlı karar verme yapılmalıdır. Daha hızlı ve pratik karar verebilen bir yönetici görevlendirilir. Anında müdahale her zaman iyidir.” (7)	%10,00
--------------------	--	--------

Tablo 18’de kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna verilen ifadeler derlenmiştir. Bu ifadelerden bütün başlığı ankete cevap veren işletme yetkilileri tarafından 42(%60,00) kez tekrarlanmıştır. Tekrarlanan bu ifadeler: “Yönetim birimindeki kişilere alanındaki bir görev verilir. Bütün sorumluluk yetkililerdedir.” “Bütün yetkililere görev verilir.” şeklindedir.

Ankete işletme yetkilileri tarafından kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna sorumluk cevabı verilmiştir. Bu cevap 28(%40,00) kez tekrarlanmıştır. Sorumluk ile ilgili söylemler: “Küçük işletme sahipleri kendileri sorumluluk sahibi olur. Bir görevlendirme yapılamaz. “ “ Yetki bakımından daha yönetim biriminden sorumlu kişilere görevlendirme verilir.” şeklindedir.

İşletme yetkilileri ankete sorulan kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna 22(%31,43) kez tecrübe cevabı vermiştir. Verilen cevaplar: “Görevlendirme daha tecrübeli, daha bilgili kişilere verilir.” “Görevlendirme tecrübeli kişiler tarafından yapılır. Verilen görevlendirmeler bu kişiler tarafından denetlenir.” şeklindedir.

Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna ankete cevap veren işletme yetkilileri parça cevabını vermişlerdir. Parça cevabı işletme yetkilileri tarafından 19(%27,14) kez tekrarlanmıştır. Tekrarlanan ifade: “Görevlendirme daha tecrübeli, daha bilgili kişilere verilir.” şeklindedir.

Ankete sorulan kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna işletme yetkilileri tarafından verilen söylemlerde ortak karar 11(%15,71) kez tekrarlanmıştır. Bu tekrarlanan söylem: Bütün kararların ortak alındığı gibi, bütün görevlendirmeler de ortak bir görüş alınarak olur.” şeklindedir.

İşletme yetkilileri tarafından ankete sorulan işletme dönemlerinde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz sorusuna hızlı karar verme cevabı 7(%10) kez

tekrarlanmıştır. Tekrarlanan cevap: “Hızlı karar verme yapılmalıdır. Daha hızlı ve pratik karar verebilen bir yönetici görevlendirilir. Anında müdahale her zaman iyidir.” şeklindedir.

3.8.8.5.Sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir?

Tablo 19. Soru 5. Sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir?

İlgili Konu	Sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir? Sorusuna verilen söylemler	Sayı %
Ekonomik	“Ekonomik, mali, finansal, kredi faiz artması, dövizde dengesizlik, enflasyon.”(48)	%68,57
Doğal Afetler	“Doğal afetler, sel, iklim değişikliği (fındığın yanması), yangın.”(26)	%37,14
Siyasi	“Siyasi, uluslararası ilişkilerin bozulması.” (25)	%35,71
Diğer	“Markanın piyasada kötü anılması, psikolojik, sosyolojik ve müşteri kaybı verilen diğer cevaplardır. “ (17)	%24,29

Tablo 19’da ankette işletme yetkililerine sorulan sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır. Bu cevaplardan ekonomik olarak söylenen ifadeler 48(%68,57) kez tekrarlanmıştır. Bunlar: “Ekonomik, mali, finansal, kredi faiz artması, dövizde dengesizlik, enflasyon.” cevaplarıdır.

İşletme yetkililerinin ankette yer alan sektördeki en tehlikeli kriz nedir sorusuna verilen ifadelerden biri de siyasi ifadesidir. Siyasi ifadesi işletme yetkilileri tarafından 26(%37,14) kez tekrarlanmıştır. Bu ifadeler: “Siyasi, uluslararası ilişkilerin bozulması.” şeklindedir.

Ankette sorulan sektördeki en tehlikeli kriz nedir sorusuna işletme yetkilileri tarafından verilen bir cevapta doğal afetlerdir. Doğal afetler ifadesi 25(%35,71) kez tekrarlanmıştır. Doğal afetler olarak belirtilen söylemler: “Doğal afetler, sel, iklim değişikliği (fındığın yanması), yangın.” şeklindedir.

Sektördeki en tehlikeli kriz nedir sorusuna ankete cevap veren işletme yetkilileri diğer ifadesini 17(%24,29) kez tekrarlamıştır. Bu diğer ifadeleri: “Markanın piyasada kötü anılması, psikolojik, sosyolojik ve müşteri kaybı.” şeklindedir.

3.8.8.6. Kriz yönetiminde çözümünde çözüm önerileriniz nelerdir? sorusuna işletmelerin verdiği yanıtlar şunlardır:

- “Krizi tespit edip ona göre yol almak. Sorun bizden ise sorunu kökten çözmek; ekonomik ise, piyasa durumuna göre önlem almak.”
- “Motivasyonla başlar. Eğitim ve satış artırma yöntemleriyle devam eder.”
“Krizin boyutunun belirlenmesi, krizden çıkmak için uygulanabilir bir plan oluşturulması gerekir.”
- “Krizi yönetebilecek soğukkanlı bir yönetici ataması yapılır.”
- “Etkin zaman kullanımı önemlidir. Acele ederek daha büyük hatalara düşmemek gerek. Zamanında ve etkili bir yönetim şekli ortaya koymak gerekir.”
- “Gereksiz harcamalardan kısmak, pazar genişliğini daraltmak, Ar-Ge çalışmalarını daha planlı yapmak, işletmenin sürekliliğini riske atmadan yeni planlar yapmak, reklam bütçesini daraltmak başta alınacak çözüm önerileridir.”
- “Krizle ilgili bir alt yapı çalışması yapılarak, krize ne uygun yönetim şekli hazırlanır. Eğer kriz uzun dönemli olacaksa işletmeyi küçülterek çalışan sayısını azaltmaya gidilir. Mevcut pozisyon bu şekilde korunmaya çalışılır. Krizin durumu kısa vadeli ise ürünlere zam yapılarak kâr marjını artırmaya ya da korumaya çalışılır.”
- “Tasarruf politikası uygulanır. Yönetim değişikliğine gidilir. “
- “Sürece göre davranmak gerekir, krizin şartları bilinerek hareket edilmelidir. Planlı davranmak her zaman işe yarayamayabilir. Durum ne gerektiriyor ise ona göre karar almak gerekir.”
- “Reklamı arttırıp piyasada ki güveni sağlamak öncelikli çözüm önerimizdir. Piyasadan çekilmek yerine piyasaya zamanında ve iyi müdahale etmek gerekir.”
- “Her birimdeki denetimleri arttırmak, izinlerin iptali, daha verimli çalışma ortamının sağlanması gibi çözüm önerileri bulunmaktadır.”
- “İmalatı arttırıp ek mesailerle üretim arttırılır. Stoklu çalışılır. Bu sayede kurlardaki yükselme ürün maliyetlerini etkilemez. Yükselen fiyatlar da bu şekilde bizim için fırsata çevrilir.”

- “Krizin olumsuz psikolojisinden uzaklaştırmak, moral motivasyon desteği ile işletmeye bağlılığı arttırmak, güven ortamını sarsmadan müdahalede bulunmak çözüm önerilerimizin en etkin kurallarıdır.”
- “Milli üretim öncelikli hale getirmek ilk kriz planıdır. Ürün tedarikçileriyle uzun vadeli anlaşmalar yapmak.”
- “Küçük adımlar atarak krizi yönetme uygulanır. Sağlam işlevsel ve pratik uygulamalar ortaya konur. Duruma göre hareket edilir.”
- “İndirim uygulamak, fiyatlandırmaları gözden geçirmek, ürünün reklamlarını arttırmak krizin şokunu azaltmak için uyguladığımız çözüm yöntemimizdir.”
- “Yeni ara bayiler ve uygun anlaşmalar yapmak, Portföyden yeni müşterilere ulaşmak planlı ve sakın uygulamaları hayata geçirmek çözüm yöntemimizdir.”
- “Bütçedeki açılmaları önlemek, işçi çıkartmak, daha az maliyetle daha çok verim almak için daha profesyonel destek almaktır.”
- “Kriz analizinin iyi yapılıp, sorunun tespitine göre davranmaktır.”
- “Bireysel tekil kararlar alınmalıdır. Yanlış yapılan müdahaleler krizi büyütebilir. İşletmenin devamlılığını en çok işletme sahibi ister bu yüzden krizi işletmeyi en iyi tanıyan yönetmelidir.”
- “Baskı ortamı kurmadan daha disiplinli çalışma yapılmasıdır.”
- “Var olan nakit elde tutularak, piyasadaki borçlanmayı azaltarak, kullanılan nakit işletme yararına olmasını sağlayarak, hızlı nakit olabilecek işletmenin öz sermayedekiler belirlenerek kriz önlenmeye çalışılır.”
- “Yeni satış yöntemleri belirlenir, paket satışlar promosyonlu ürünler sunulur.

Her işletmenin kendine özgü bir önlem alma ve yönetim şekli bulunmaktadır. Ankete katılan işletme yöneticilerin ortak çözüm önerisi önce krizi belirleyip, soruna göre hareket etmektir. Küçük işletmelerin ilk aklına gelen çalışan sayısını azaltmaktır. Orta ölçekli işletmeler ise önce durumu gözleyip bir plan dahilinde hareket etmektedir.

3.8.8.7. Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir?

Tablo 20. Soru 7. Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir?

İlgili Konu	'Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir? Sorusuna verilen söylemler	Sayı %
Planlı	“Planlı ve programlı hareket edilmelidir.” (25)	%75,71
	“Planlı ve her aşaması düşünülerek yönetilmelidir.” (19)	
	“Yönetim toplantısından hareketle bir plan oluşturulur ve buna göre kriz yönetimi yapılır.” (6)	
	“Planlı ve iyi iletişimle bir yönetim politikası uygulanır.” (3)	
Akılcı	“Kriz dönemi daha sakin ve akılcı yönetilmelidir.”(25)	%54,29
	“Krizi sakin karşılamak ve mantıklı hareket etmek gerekir.”(8)	
	“Tecrübeli kişiler tarafından sakin, mantıklı ve planlı bir yönetim uygulaması yapılır.”(5)	
Sorun odaklı	“Kriz yönetimi yapan birim sorun odaklı kararlar alıp, krize karşı koymalıdır.” (19)	%47,14
	“Yönetim krize neden olan sorunlara odaklanıp çözümler üretmelidir.” (11)	
	“Asıl sorun belirlenerek ona göre hareket edilmelidir.” (3)	
İşlevli	“İşlevsel çözümler alınarak yönetilmelidir.” (14)	%28,57
	“Pratik ve işlevsel yönetim kuralları oluşturulmalıdır.” (6)	

Tablo 20’de ankette yer alan ‘‘sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir?’’ sorusuna verilen cevaplar toplanmıştır. Bu ankete katılan işletme yetkililerinin verdiği cevaplara göre en çok tekrarlanan planlı ifadesidir. İşletme yetkilileri planlı ifadesini 53(%75,71) kez tekrarlanmıştır. Planlı ifadesinde yer alan söylemler: ‘‘Planlı ve programlı hareket edilmelidir.’’ ‘‘Planlı ve her aşaması düşünülerek yönetilmelidir.’’ ‘‘Yönetim toplantısından hareketle bir plan oluşturulur ve buna göre kriz yönetimi yapılır.’’ ‘‘Planlı ve iyi iletişimle bir yönetim politikası uygulanır.’’ şeklindedir.

İşletme yetkilileri tarafından ankette yer alan sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir sorusuna akılcı cevabı verilmiştir. Bu cevap işletme yetkilileri tarafından 38(%54,29) kez tekrarlanmıştır. Akılcı ifadesine verilen cevaplar: ‘‘Kriz

dönemi daha sakin ve akılcı yönetilmelidir.” “Krizi sakin karşılamak ve mantıklı hareket etmek gerekir.” “Tecrübeli kişiler tarafından sakin, mantıklı ve planlı bir yönetim uygulaması yapılır.” şeklindedir.

Ankette yer alan sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir sorusuna işletme yetkilileri tarafından verilen ifadelerden biri de sorun odaklıdır. Sorun odaklı ifadesi 33(%47,14) kez işletme yetkilileri tarafından tekrarlanmıştır. Sorun odaklı ifadesi: “Kriz yönetimi yapan birim sorun odaklı kararlar alıp, krize karşı koymalıdır.” “Yönetim krize neden olan sorunlara odaklanıp çözümler üretmelidir.” “Asıl sorun belirlenerek ona göre hareket edilmelidir.” cümleleri ile belirtilmiştir.

Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir sorusuna ankete katılan işletme yetkilileri tarafından verilen cevaplardan sonuncusu ise işlevli olmasıdır. İşletme yetkilileri tarafından işlevli cevabı 20(%28,57) kez tekrarlanmıştır. Bu cevaplar: “İşlevsel çözümler alınarak yönetilmelidir.” “Pratik ve işlevsel yönetim kuralları oluşturulmalıdır.” şeklindedir.

3.8.8.8. İş gücü bulunduğunuz bölge/il/ilçeyi terk etse ya da başka bir işletmeye geçer ise nasıl bir karar alırsınız? Ya da nasıl bir plan çizersiniz?

Sorusuna işletmelerin verdiği cevaplar şunlardır:

- “İnsan kaynaklarında hazır bulunan iş başvuruları değerlendirilir.”
- “Diğer şubelerden kalifiyeli elemanımız olan kişilerden çağırırız.”
- “Yakın çevremden destek alırım.”
- “İş değişikliğine giderim.”
- “Yeni personel oluşturma planları yaparım.”
- “Kalıp o bölgeyi yeniden canlandırırım.”
- “Kendim ve ailem ile çalışır. Yeniden kadrolaşmaya giderim.”
- “Profesyonel destek alırım.”
- “İşletmeyi daha uygun bölgeye taşırım.”
- “İşletmeye yeni imkanlar tanıyarak işçi potansiyelini arttırırım.”
- “İş imkanımızı ve şartlarını düzelterek çekici hale getirip işletmedeki çalışan sayısını korumak ve arttırmak için planlamalar yaptırım.”
- “Bölgede yoksa başka illerden temin etmek için gerekli koşulları sağlarım.”

- “Diğer işletmelerle ortak bir hareket plan oluştururuz.”
- “Bölgedeki üniversite ile iş birliği yapılır. Staj ile hem öğrencilere iş tecrübesi hem de maddi destek sağlanır.”
- “Küçülmeye gidilir. Yeni kaliteli ve güvenilir çalışanlar bulunur.”
- “Sorun tamamen çözülene kadar öncelikle günlük işçiler temin edilir. Sonrası için iş bulma birimlerine, kariyer sitelerine ilanlar verilir. Gelen veriler incelenir ve uygun kişilere iş verilir.”
- “İş-kur destekli çalışanlar önceliğim olur. İlk yapılması gereken bu boşluğu doldurmaktır.”
- “Kısa vadede çözüm zor gibi görünse de uzun vadeli dış alımlar eğitimler ile vasıflı eleman yetiştirilir.”

Bütün işletmeler ankette bulunan bu soruya hazırlıksız olduklarını ilk akla geleni yapmak sonrası için plan oluşturabileceklerini belirttiler. Küçük işletmeler kendileri ve tanıdıklarıyla işletmenin sürekliliğini sağlamayı planlarken, orta ölçekli işletmeler daha akıllıca planlarla ilerlemeyi hedeflemişlerdir.

3.8.9. Evet-Hayır Seçenekli Sorular

Tablo 21. Evet-Hayır seçenekli soruların cevap tablosu

	Evet/Hayır	Sıklık	Yüzde (%)
1. Kriz Dönemlerinde Örgütsel Yapınız Düşünüldü Mü?	Evet	41	58,6
	Hayır	29	41,4
	Toplam	70	100
2.2008 Krizini Yaşadınız Mı?	Evet / Hayır	Sıklık	Yüzde (%)
	Evet	39	55,7
	Hayır	31	44,3
	Toplam	70	100
3. Kriz Bütçeniz Var Mı?	Evet / Hayır	Sıklık	Yüzde (%)
	Evet	42	60,0
	Hayır	28	40,0
	Toplam	70	100
4. Ekonomik Krizler Pazar Daralmanızda Etkili Olur Mu?	Evet / Hayır	Sıklık	Yüzde (%)
	Evet	67	95,7
	Hayır	3	4,3
	Toplam	70	100

1. Kriz dönemlerinde örgütsel yapınız düşünüldü mü?

Tablo 21’de gösterildiği gibi Ankette katılımcılar “Kriz dönemlerinizde örgütsel yapınız düşünüldü mü?” sorusuna katılımcılar %58,6 ile evet cevabı vermişlerdir.

2. 2008 krizini yaşadınız mı?

Anketin katılımcıları “2008 krizini yaşadınız mı?” sorusuna 21’deki gibi cevapladılar. Katılımcıların %55,7’si 2008 krizini yaşamışlardır.

3. Kriz bütçeniz var mı?

Anket katılımcıları “ Kriz bütçeniz var mı?” sorusuna %60’ı evet cevabını vermiştir.

4. Ekonomik krizler pazar daralmanızda etkili olur mu?

Anket katılımcıları “ Ekonomik krizler Pazar daralmanızda etkili olur mu” sorusuna tablo 21’de gösterildiği şekilde cevaplamıştır. Katılımcıların %95,7’si bu soruya evet ile cevap vermiştir.



SONUÇ VE ÖNERLER

Tezin çalışma alanı Giresun ve Trabzon bölgesidir. Bu bölgelerde faaliyet gösteren yetmiş küçük ve orta ölçekli KOBİ işletmelerinin yöneticileri, yönetici yardımcıları, işletme sorumluları ve işletme sahipleriyle görüşülerek araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma, krizlerin küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), finansal, yönetsel ve örgütsel yapıları üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Oluşan krizlerde, kriz süreci işletmelerin sürekliliğini tehdit etmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde krizler ile ilgili bilgiler verilmiştir. İşletmecilik açısından krizlerin nedenleri, kaynakları ortaya konulmuştur. Krizlerin başlıca özellikleri şunlardır:

- Beklenmedik bir anda olur,
- Planlanamaz,
- Olağanüstü bir durumdur,
- Belirsizlik durumudur,
- Çatışma ortamı yaratır,
- Korku ve panik ortamı oluşturur,
- Acil müdahale gerektirir.

Krizin sebepleri şunlardır:

- Ekonomik plansızlıklardır,
- Değişime ayak uyduramama,
- Piyasadaki dalgalanmalar,
- Siyasi istikrarsızlık,
- Kötü bir yönetilme şekli,
- Doğal afetler,
- Diğer sebepler.

Çalışmanın ikinci bölümünde kriz yönetimi, krizin yönetim süreci, öncesi ve sonrası olarak ele alınmıştır. Buna göre hazırlık dönemi, başlangıç ve sonrası sırasıyla ele alınmıştır. Kriz yönetim modelleri, analizleri işlenmiştir.

İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin bir krizin ortasında stratejik düşünme yeteneği, kuruluşun uzun vadeli hayatta kalmasında kilit bir faktördür. KOBİ'ler için kriz yönetimi araştırması önemlidir. Çok net olmayan kısım ise, KOBİ'lerin karmaşık kriz yönetimi süreçlerinde nasıl davrandığıdır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için yaşam faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır ve kriz zamanlarında esnek olabilmek için kuruluşların, değişen koşullara uyumlulukla etkili bir planlama yapmayı yan yana getiren bir dizi belirgin çelişkiyi yönlendirmeleri gerekmektedir.

Üçüncü bölümde 70 Kobi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar özet olarak şu şekildedir:

- Katılımcıların çoğunluğu, verdiği cevaplarla şu ifadelerden yanadır: “Kriz yönetim çalışmaları örgütün her biriminde yapılmalıdır. Krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerekir. Krizin tüm gelişmelerinde sürece göre davranılmalıdır. Kriz anında örgüt içi iletişim önemlidir. Kriz anında moral desteği- motivasyon önemlidir. Kriz dönemlerinde işletmenin dış çevre (müşteriler- rakipler) ile bağlantısı kesilmemelidir. Krizin türüne göre bir yöntem belirlenmelidir. Krizi fırsata çevirmek iyi bir yönetimle olur. Krizden ders çıkartılıp yönetim planlamasında bunlara yer verilmelidir”. Bu soruların cevaplarına göre ortalamaları 4,01 ve 5 arasındadır. Bu görüşleri yüksek derece savunurlar.
- Kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır. Kriz anında oluşan çatışmalar örgüte her zaman zarar verir. Kriz anında işten çıkartmalar kaçınılmazdır. Çalışma süreleri kriz anında uzar. Örgüt yapısında kriz yönetim birimi olmalıdır. Kriz rehberi her işletmede olmalıdır. İşletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmelidir. Krizi algılamak ve hazırlıklı olmak işletmeler için her zaman bir fırsattır. Kriz önceden sezilebilir. Bütün krizler yönetimi etkiler. İşletme kararları kriz döneminde etkili ve rasyonel olmak zorundadır. Kriz ile ilgili işletmenin bütün birimleri- çalışanları eğitim

almalıdır. Ortalamalarına göre 3,01 ile 4 arasındadır. Bu verilen cevaplara göre orta derecede savunurlar

- Ortalamaları 2,01 ve 3 arasındadır. “Kriz anında sadece mali analiz önemlidir. Kriz sadece ekonomik bir sorundur. Kriz aniden oluşan ve gelişen bir olaydır. Krize hazırlıklı olursa işletme krizden her zaman zarar görür.” Verilen cevaplara göre düşük derecede katılırlar.
- Ortalaması 1,971’dir. Verilen cevaplara göre en düşük katıldıkları ise; “Kriz dönemlerinde rekabet ortamı azalmaktadır.” cevabıdır. Kriz dönemlerinde rekabet ortamının azalmadığını savunurlar.

Bu sonuçlar sorulara verilen yanıtların ortalama değerlerine göre belirlenmiştir.

Hipotezlerden elde edilen şu sonuçlara varabiliriz:

- Kriz yönetimi yaklaşımı işletmenin bulunduğu sektöre göre farklılık göstermez.
- Krizlerden ders çıkarma yaklaşımına göre işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermez.
- Kriz-ekonomi ilişkisine göre işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermez.
- Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki yoktur.
- Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki yoktur.
- Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki yoktur.
- Kriz yönetimi yaklaşımı ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
- Krizlerden ders çıkarma eğilimi yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki yoktur.
- Kriz-ekonomi ilişkisine dair yaklaşım ile yöneticinin örgütsel konumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki yoktur.

Evet-hayır sorulardan elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Katılımcıların %58 kriz döneminde birimlerine örgütsel yapı düşünmüşlerdir.
- Katılımcıların %55'i 2008 krizini yaşamışlardır.
- Katılımcıların %60'ı firmalarına kriz bütçesi düşünmüşlerdir.
- Katılımcıların %95'inin firmalarında ekonomik kriz döneminde daralma etilidir.

ÖNERİLER:

Kriz yönetimi ile ilgili işletmelere aşağıdaki öneriler verilebilir:

- İşletmeler, planlarını kriz olasılıklarını da göz önünde bulundurularak yapmalıdır.
- İşletmeler, sürekli olarak iç ve dış çevreden kaynaklı kriz olasılıklarını değerlendirmeli, bunların ortaya çıkmasını ve işletmeye zarar vermesini engellemek için önlemler almalıdırlar.
- İşletmelerin karşılaşacağı kriz türleri belirlenmeli ve işletmeler bu krizlerin ortaya çıkmasını engel olacak önlemler almalıdır. Bu çerçevede işletmeler için esas olan maliyetlerin düşürülmesi, maliyetlerin en aza indirilmesi ve gelirlerini artırılacak yöntemlerin belirlenmesidir.
- Örgüt hedeflerine yeniden odaklanmalı, daha iyi hedefler ya da soruna odaklı hedefler konulmalıdır. Bu hedefler doğrultusunda sağ duyulu ve planlara uygun ilerlenmelidir.
- İşletmelerin kriz rehberleri oluşturulmalıdır. Bu rehberin uygulanabileceği bir ortam sağlanmalıdır. Hazırlanan rehberin günün şartlarına uygun olarak sürekli olarak güncellenmelidir.
- İşletmelerin kriz birimi oluşturulmalıdır. Bu birimin saygın olması ve değer görmesi gerekir. Krizin sorumluluğu bir kişide olmamalıdır. Kararlar oluşturulan birimde ortak alınmalıdır. Keyfi değil planlı ve mantıklı kararlar verilmelidir. Sorunlara uygulanabilecek en iyi kararlar bu şekilde alınabilir.

- Yatırım planları zamanlı ve gerekli şekilde yapılmalıdır. İşletmenin ihtiyacı dışındaki yatırım planları işletmeye fayda sağlamayacağı gibi işletmeyi zarara da uğratabilir. İşletmelerin harcamaları plansız ve işletme dışı faaliyetler için kullanılmaması gerekir.
- Yöneticiler, işletmeyi maksimum karlılık seviyesine getirmek için çalışmalıdır. Bu konuda dürüst davranılması gerekir. Yönetim biriminde çalışanların işletmeyi sahiplenmesi ve işletmeye olan güven duygusunun artırılması gerekir. Bu tarz bir yönetim şeklinde çalışanlar daha mutlu ve daha verimli olur.
- Bu çalışmada yer alan işletmelerde genelde görülen bir sorun da işletme içinde çalışmayıp, işletme kararlarına karışan aile ve akraba yakınlarıdır. İyi bir yönetici buna izin vermeyip ailedeki kişilerin işletme kararlarına müdahale ettirmemelidir. Yine iyi bir yönetici işletmede kesinlikle yetkisiz kişilerin başkalarının çalışma alanına müdahalesine engel olmalıdır. Bu durumlarda yönetici iyi bir dil kullanıp sağlıklı bir iletişim kurmalıdır. Böylelikle işletme içinde oluşabilecek olumsuz çatışmaların doğması engellenir.
- Her işletmenin bir kriz bütçesi olmalıdır. İşletmeler düzenli olarak bu bütçeyi desteklemelidir. Bu şekilde ansızın oluşan bir krizde mali problemlerin önüne geçilebilir, krizin şiddeti önlenebilir ve krizi atlatmak için işletmeye zaman kazandırabilir. İşletme bu kriz bütçesi sayesinde kriz yaşandığında kararsızlık ve şok yaşamaz. Daha sakin ve daha planlı karşılayarak, bu bütçe sayesinde krizi fırsata dahi çevirebilir. Yine bu planlar mantıklı ve gerçekçi kurulmalı, ayrılan bütçe ise işletme yararına kullanılmalıdır.
- Kriz ile ilgili işletme sahipleri, çalışanlar eğitim almalı, bilinçlendirilmelidir. İşletme için kısa vadede maliyet olarak görülse de uzak vadede işletmenin etkileneceği krizleri başarılı bir şekilde önlemesi, yönetmesi ve fırsata çevirebilmesinde önemli bir rol oynar.
- Kriz yöneticisi krizin boyutlarını azaltmanın yollarını aramalıdır. Başka bir deyişle, her faktörün etkilerini diğer parametrelerle ölçerler ve analiz ettikten sonra ortadan kaldırır. Kriz yöneticisi, krizlerin

sürekli olması dışında, zihinsel rahatsızlığını en kısa sürede düzenleyebilecek stratejik düşünmeyi öğrenmelidir. Sonuçta, bu organizasyonun yönetimi sürdürülebilirlik gerektirir.

- Örgüt kültürü, tüm üyeleri herhangi bir konuyu tartışmaya teşvik etmeli ve bu araştırmanın verilerinin toplanmasının gösterdiği gibi imkânsız ve açıkça, korkusuzca görüşlerini ifade etmelidir.
- Tüm krizler birbirinden farklı olduğu için planınızı söz konusu krize uyarlamanız gerekecektir. Kriz planınızın üzerinden geçerek önemli hususlara hızlıca karar vermelidir. En önemli hususlar, doğru mesajlar vermek, hızlı harekete geçmek ve tüm sözcülerinizin durum hakkında iyi bilgilendirmektir.
- Genel olarak, işletmelerin akılcı yöntemleri her alanda uygulayabilmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, S. ve Kaya, İ. (2005). *Turizm ve Coğrafi Bilgi Sistemleri*, Gazi Kitapevi, Ankara
- Akar, H. (2014). *Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini*: In: *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* (Eds. M. Akdağ, Ü. Arklan). Literatürk Academia, İstanbul.
- Akat E., Arýkan H., and Göçmen B. (2014), "Investigation of dorsalventral skin and the parotoid region of Lyciasalamandra billae and Lyciasalamandra luschani basoglui (Urodela: Salamandridae), *Biologia*, 69(3), 389 – 394.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akdağ, M. (2005). "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 1-20
- Akgeıci,T.(2008), *Starejik Yönetim* (2.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Doktora Tezi) Isparta.
- Akıncı, Z., İ. Özcan ve O.N. Demirel. (2011). *Kriz Yönetimi*. Yayın No:4. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Aksu, M. (2008). *Kriz Yönetimi; Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları*. 1. Baskı. Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Alparslan, C.M., Green, S.E. ve Mitoff, I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: Ekim-KasımAralık.

- Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (basılmamış Yüksek Lisans tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ataman, Göksel; (2001), *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atay S. (2000). *Kriz Yönetimi- Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek*, Harvard Business Review. (1.Basım). İstanbul.
- Atay, H. ve Tansrısevdi, A. (2008). *İçsel Kaynaklı Krizlerde Kriz Öncesi Aşamaların Yönetilmesi*, İçinde: Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ed. Okumuş, F. Avcı, U. Detay Yayınları, Ankara
- AUGUSTINE, Norman R. (2000). *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek*. Kriz Yönetimi. Harvard Business Review. (Çeviren: Salim Atay). MESS.Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Aydemir, M., Demirci, M.K.2005.Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi.C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2005 Cilt :29 No:1 65-81
- Aydemir, Muzaffer ve M. Kemaş DEMİRCİ; (2005), “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29(1), ss. 65-81.
- Aydeniz, Ş. (2008). *İşletmelerde Gelecek (Futures) ve Opsiyon Sözleşmeleri ile Risk Yönetimi*, (1.Baskı). Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Aytürk, N ve Peker, Ö. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- BOOTH, Simon A. (1993). *Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge Publishing.
- Borodzicz, E. (2011). *Crisis Management guidance and Good Practice*, Cabinet Office, University of Porsmouth.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara

- Can, H. (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Coombs, T. W. ve Holladay, S. W. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Cumhuriyet, http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/teknoloji/604154/Ucakta_Galaxy_Note_7_kullanmak_artik_yasak_.html. 10.02.2019 'da alınmıştır.
- Cutlip, S.M. Center, A. H. ve Grom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*. London: Prentice-Hall.
- Çakmak, H. (2012). *Kriz Yönetimi ve TSK*, Kaynak Yayınları, İstanbul.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2010.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Çivi, E. (2001) Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(2), 21-38
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (9.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul
- Dutton, Jane E.; (1986), "The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues", *Journal of Management Studies*, 23(5), pp. 501-517.
- Efil İ (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım.
- Efil İ (2000). *Sınıf yönetimi*. (Ed. L. Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, N. (2018). *Küresel Krizin 10.Yılı 2008'den 2018'e*, (1.Baskı). Ankara: Bankacılık Akademisi Yayınları.
- Erol, M.S. ve E. Efeğil. (2012). "*Krizler ve Kriz Yönetimi*" (1. Baskı). İstanbul: Barış Platin Yayınları.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework For Tourism Disaster Management - *Tourism Management*, 22, 135-147
- Filipetti, A. ve Archibugi, D. (2010). Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, Structure, and Demand, *Research Policy*, 40, 179–192
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu yönetiminde Kriz Yönetimi*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Fink, S. (1986). *Crisis Management Planning For the Inevitable*, Amacom, New York.
- Gencer, Z. T. (2014). *Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi ve Entopi*: In: Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar (Eds. M. Akdağ, Ü. Arklan). Literatürk Academia, İstanbul.
- Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Roudledge.
- Greiner, E. L. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success, *Family Business Review*, 10(4), 397-410.
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Güntekin, M. (2002) “*Krizde Yönetim Krizde Check-Up ve Krizden Çıkış Yolları*” (1.Basım). Ankara: Alp Yayınevi.
- Harvard Business (2007). *Kriz Yönetimi*, Harvard Business School Press, Optimist Yayınları, İstanbul.
- <http://tdk.gov.tr>. 10.02.2019 'da alınmıştır.
- <http://www.kobi.org.tr> 11.04.2019'da alınmıştır.
- <https://www.halkbankkobi.com.tr/> 13.04.2019'da alınmıştır.
- [https://docplayer.biz.tr/15763860- Kriz-iletisimi-ve-yonetimi.html](https://docplayer.biz.tr/15763860-Kriz-iletisimi-ve-yonetimi.html) 10.02.2019 'da alınmıştır.
- Hurst, David K. (2000). *Kriz ve Yenilenme. Krizin Sunduğu Fırsatlar*. (Çeviren: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hutchins, Holly, M. ve T.N. Garavan, “Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management”, *Human Resource Development Review*, 1(1), 20-27.
- Karabağ, S. F. (2003). *İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

- Kazancı, M. (2014). *Kriz Dönemleri ve Kuruluşlar: Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* (Eds. M. Akdağ, Ü. Arklan). Literatürk Academia, İstanbul.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler (1969-2001) *Yeni Türkiye Dergisi* 41, 174-182
- King, G. (2002). Crisis Management and Team Effectiveness: A Closer Examination, *Journal of Business Ethics*, 41, 235–249,
- Koçel, T., (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. b., Arıkan Yayınevi, İstanbul
- Koçel, Tamer. (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi, Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir.
- Laws, E. B. Prideaux ve K. Chon, (2007). *Crisis Management in Tourism: Challenges for Managers and Reserchers: Crisis Management in Tourism* (Eds. E. Laws, B. Prideaux ve K. Chon). CABI Head Office
- Melymuka, Kathleen; Melissa SOLOMON ve Kim NASH. (2001). Helping Your Employees Through Times of Crisis. *Computerworld*, 35 (38), 7-8.
- Meyers, C. ve John, H. (1988). *Managing Crisis: A Positive Approach*, London, Unvvin Hyman Ltd.
- Mitroff, I. I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi, *Kamu-İs Dergisi*, 6(2), 1–27.
- Okay, A. ve Aydemir O. (2011). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212

- Örnek, A. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özdemir, Ş., Vatandaş, C., Torlak, Ö. (2009). Sosyal Problemleri Çözmede Aile Yaşam Döngüsünün (AYD) Önemi, *Aile ve Toplum Yıl: 11 Cilt: 4 Sayı: 16*.
- Özdevecioğlu, Mahmut; (2002), “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, ss. 93-114.
- P.Hart, E. Stern and B. Sundelius. *Journal of contingencies and crisis management* 15(3): 168-169. doi: 10.1111/j.1488-5793.2001.00519.
- Parasız, İ. (2002). *Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar Dünyada ve Türkiye'de Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paylı, M. (2017). *Örgüt Kültürü Ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pearson, C. ve Mitoff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive* 7(1), 48-59.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, 5. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester, M. ve Larkin, J. (2000). *Risk Issues and Crisis Management, the Institute of Public Relations*, London: Korgan Page.
- Regester, Michael ve Judy LARKIN. (1997). *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Roberts, V. (1994). Flood Management: Bradford Paper. *Disaster Prevention and Management*, 3(2), 44-60.
- Robin, K. (1996). *Into the Image Culture and Politics in the Field of Vision*, Routledge Canada.

- Seeger, M.W.; Sellnow, T.L; & Umer, R.R (1998). "Communication, organization and crisis". Communication year book 21: 231-275.
- Seymour, M. ve Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassel, London.
- Sezgin, F. (2003). "Kriz Yönetimi," *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195,
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkileri, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Shrivasta, P., I. Mitroff ve Can M. A. (2013). "Imagining an Education in Crisis Management", *Journal of Management Education*, 37 (1) 6-20.
- Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, *Selçuk İletişim*, 4, 3.
- Soysal Abdullah, Karasoy Hasan Alpay ve Alıcı Sedat (2009), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 21 / 2009.
- Stafford, G. Y. (2002). Crisis management and recovery: How Washington D.C. hotels responded to terrorism? *Cornell Hotel and Restaurant*, 5(43), 27-40.
- Sumer, H. ve H. Pernesteiner. (Ed.) (2009). *Kriz Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, S. (2008). Kriz ve Krizden Korunma veya Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 5(4), 11-13.
- Şahin, S. (2010). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şemşit, S. (2018). Avrupa Birliği Politikaları Bağlamında Uluslararası Göç Olgusu ve Türleri: Kavramsal Bakış, *Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:25 Sayı:1*.
- Tack, Philip, B. (1998), *Kriz Zamanı Yönetim*, Çev.Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1/ 2), 149-160.

- Tekin, M. ve M. Zerenler. (2005). “*Krizi Yönetebilmenin Sırları*”. (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tekin, Ö. F. (2016). “Kriz Yönerimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenenin Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu, M. (2017). Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik, *Akademik Hassasiyetler*, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/394605>, Erişim: 07.07.2019.
- Tuğcu, Ş.T. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 3.2: 16-22.
- Turan, Z. (2011). Dünyadaki Ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri Ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 56-80.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. 2001, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul
- Türkel, S. (2001). Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları. *İşveren Dergisi*. 6, 20-24
- Tüz, M. (2008). *Kriz Yönetimi*, 4.Baskı, Şah-Mat Matbaa, Bursa.
- Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi, Uygulama İçin Temel Adımlar*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul,
- Tüz, M, G.Haşit, İ.İplikçioğlu ve İ.K.Suher. (2013), “*Kriz İletişimi ve Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi,
- Tüz, M.V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Ural, E. G. (2003), Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-
Gündem Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, *11. Ulusal Yönetim ve
Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.

Weitzel W. ve Jonsson E., (1989). Decline in Organizations: A. Literature Integration
and Extension, *Administrative Science Quarterly*, 34,91-109.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım
A.Ş, Ankara.



EKLER**EK 1. Anket Formu****1-KISIM: Temel Bilgileri İlişkin Sorular**

CİNSİYETİNİZ	KADIN () ERKEK ()
YAŞINIZ	
MEDENİ HALİ	
EĞİTİM DURUMUNUZ	İLKOKUL() ORTAOKUL() LİSE () ÜNİVERSİTE()YÜKSEK LİSANS () DOKTORA ()
MESLEĞİNİZ	
İŞ TECRÜBENİZ (Yıl Olarak)	
YÖNETİM BİRİMİNDEKİ GÖREVİNİZ/ POZİSYONUNUZ	
İŞLETMENİN BULUNDUĞU SEKTÖR	İMİALAT() İNŞAAT() GIDA() TARIM() MAKİNA() PAZARLAMA-SATIŞ () HİZMET()
İŞLETMENİN BULUNDUĞU BÖLGE/İL/İLÇE	

2-KISIM: Kriz Yönetimi Çalışmaları

1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım

4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum

Aşağıda yer alan ifadelere ne derecede katıldığınızı karşılarında bulunan seçeneklerden, düşüncenize en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

1	Kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
2	Kriz yönetim çalışmaları örgütün her biriminde yapılmalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
3	Krizin tüm gelişmelerinin kaydedilmesi gerekir.	1()	2()	3()	4()	5()
4	Kriz tüm gelişmelerinde sürece göre davranılmalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
5	Kriz anında örgüt içi iletişim önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
6	Kriz anında moral desteği-motivasyon önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
7	Kriz anında çatışmalar örgüte her zaman zarar verir.	1()	2()	3()	4()	5()
8	Kriz anında işten çıkartmalar kaçınılmazdır.	1()	2()	3()	4()	5()
9	Çalışma süreleri kriz anında uzar.	1()	2()	3()	4()	5()
10	Kriz anında sadece mali analiz önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
11	Kriz sadece ekonomik bir sorundur.	1()	2()	3()	4()	5()
12	Örgüt yapısında kriz yönetim birimi olmalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()

13	Kriz rehberi her işletmede olmalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
14	İşletmelerin eylem planı kriz dönemlerinden önce sürekli güncellenmelidir.	1()	2()	3()	4()	5()
15	Krizi algılamak ve hazırlıklı olmak işletmeler için her zaman bir fırsattır.	1()	2()	3()	4()	5()
16	Kriz aniden oluşan ve gelişen bir olaydır.	1()	2()	3()	4()	5()
17	Kriz önceden sezilebilir.	1()	2()	3()	4()	5()
18	Krize hazırlıklı olursa işletme her zaman krizden zarar görür.	1()	2()	3()	4()	5()
19	Bütün krizler yönetimi etkiler.	1()	2()	3()	4()	5()
20	Kriz dönemlerinde işletmenin dış çevre (müşteriler/rakipler) ile bağlantısı kesilmemelidir.	1()	2()	3()	4()	5()
21	Kriz dönemlerinde rekabet ortamı azalmaktadır.	1()	2()	3()	4()	5()
22	İşletme kararları kriz döneminde etkili ve rasyonel olmak zorundadır.	1()	2()	3()	4()	5()
23	Kriz ile ilgili işletmelerin bütün birimleri/çalışanları eğitim almalıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
24	Krizin türüne göre bir yöntem belirlenmelidir.	1()	2()	3()	4()	5()
25	Krizi fırsata çevirmek iyi bir yönetim ile olur.	1()	2()	3()	4()	5()
26	Krizlerden ders çıkartılıp yönetim planlamasında bunlara yer verilmelidir.	1()	2()	3()	4()	5()

3.KISIM: Çalışma İle İlgili Açık Uçlu Sorular

- 1) Size göre kriz nedir?
- 2) Sizce kriz türleri nedir?
- 3) Yıllık bir planınız var mı? Bu planınızda kriz yönetimi kavramı var mı? Var ise içeriği nedir?
- 4) Kriz dönemlerinde örgütsel yapınız düşünüldü mü?
- 5) Kriz dönemlerinizde nasıl bir görevlendirmeye başvurursunuz?
- 6) Ekonomik krizler Pazar daralmanızda etkili olur mu?
- 7) Sektördeki en tehlikeli kriz sizin için nedir?
- 8) Kriz yönetiminde çözüm yöntemleriniz nelerdir?
- 9) Sizce kriz dönemi nasıl yönetilmelidir?
- 10) İş gücü bulunduğunuz bölge/il/ilçeyi terk etse ya da başka bir işletmeye geçer ise nasıl bir karar alırsınız? Ya da nasıl bir plan çizersiniz?
- 11) 2008 Krizini yaşadınız mı?
- 12) Kriz bütçeniz var mı?

EK 2. Öz Geçmiş

Şükran BALABAN, 1992 yılında Zonguldak'ta doğdu. İlkokulu ve orta okulu Sivriiler İ.Ö.O 'da okudu. 2010 yılında Kozlu Lisesinden mezun oldu.2011 Eylül ayında Giresun Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümüne başladı ve 2015 Haziran ayında mezun oldu. 2016 yılının şubat ayında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimine başladım.

