

**ÖRGÜT İKLİMİNİN MUHTEMELÖRGÜTSEL KRİZLERİ ÖNLEME
HAZIRLIKLARI İLE İLİŞKİSİNİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hale SERTKAYA

Kütahya-2009

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT İKLİMİNİN MUHTEMEL ÖRGÜTSEL KRİZLERİ
ÖNLEME HAZIRLIKLARI İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Hazırlayan
Hale SERTKAYA

Kütahya – 2009

Kabul ve Onay

Hale SERTKAYA'nın hazırladığı “Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN(Danışman)		
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ		
Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum“Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” 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.

..... / / 2009

Hale SERTKAYA

Özgeçmiş

05 Mart 1986'da Ankara'nın Çamlıdere İlçesinde doğdu. İlköğrenimini Şehit Kubilay İlkokulunda tamamladı. Ortaokulunu Tevfik Ünsal İlköğretim Okulu'nda ve lise öğrenimini Yahya Kemal Lisesinde bitirdi. Lisans öğrenimini 2003–2007 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü ve 2006 – 2008 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler Bölümünü tamamladı. 2007 Yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisansa başladı.

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİNİN MUHTEMEL ÖRGÜTSEL KRİZLERİ ÖNLEME HAZIRLIKLARI İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SERTKAYA, Hale
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Ağustos, 2009, 141 sayfa

Yapılan çalışmalara göre nasıl ki; her bireyin farklı bir kişiliği varsa örgütlerinde kendine özel bir iklimi vardır. Bazı insanların örgüt iklimini çekilmez bulduklarını ve örgütten ayrılmak istediklerini, bazılarının ise bu bölüm de çalışmayı çok seviyorum; çünkü atmosfer (ortam) son derece zevk verici dedikleri bilinmektedir.

Örgütsel kriz pek çok değişik şekilde ortaya çıkabilir. Ancak insanlar daha çok doğal afet, hastalıklar, savaşlar, ekonomik darlıklardan kaynaklanan krizleri bilirler. Oysa, örgütlerin karşılaşılabileceği yirmi yedi değişik krizin varlığından söz edilmektedir. Bilgisayar sisteminin çökmesi, değişime karşı direnç, üretim başarısızlıkları, cinsel taciz gibi bilinmeyen pek çok krizle karşılaşabilirler. Günümüzde yapılan çalışmalarda bir örgütün krizle karşılaşp karşılaşmamasından ziyade; krizin ne zaman ortaya çıktığı, ne tür kriz olduğu ve örgütün krizle mücadeleye ne kadar hazırlıklı olduğu noktası vurgulanmaktadır.

Bu durumda örgütlerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için kriz öncesinde sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmak gereklidir.

Bu çalışmada örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile ilişkisini incelemekteyiz. Bu kapsamda; birinci bölümde örgüt ikliminin kavramsal çerçevesine, ikinci bölümde örgütlerde kriz kavramı ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına, üçüncü bölümde ise örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın bulgularına, yorumlarına ve araştırmayla ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt İklimi, Kriz, Kriz Hazırlıkları, Kriz Yönetimi.

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE THE RELATION OF THE ORGANIZATION CLIMATE WITH THE PREPARATIONS THE PREVENTION OF THE PROBABLE CRISIS

SERTKAYA, Hale

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

August, 2009, 141 pages

According to the researches, organizations have their own climate like each person's different characterization. It is known that, some people find the organization climate so unbearable that they want to drop out of the organization, on the other hand, the others say that they love working in this department, because of the atmosphere's being so enjoyable.

Organizational crisis may appear in so many different ways. However, people usually know the crises which result from natural events, illnesses, wars, and poverty. Whereas, it is said that there are twenty-seven kinds of crises, which organizations may come up against, such as breaking down of a computer system, resistance against changes, production failures and sexual harassment.

In today's researches, it is emphasized the point of when the crisis appears, what kind of crisis it is, and how ready the organization is for the struggle with the crisis, apart from whether an organization comes up against a crisis or not. In this situation, in order to decrease the negative effects of the crises which threaten the aims and existences of the organizations, it is necessary to have a suitable organization climate.

In this work, we study the relations of the organization climate with the preparations for the prevention of the probable crisis. In the first chapter, it is stated the conceptual frame of organization climate, in the second chapter, the concept of organization crisis, and the preparations for the prevention of the probable crisis are stated, and lastly in the third chapter, it is mentioned, the findings, comments of research about the relation of organization climate with the preparations for the prevention of the probable crisis, and also the results and suggestions related to research.

Key Words: Organization, Organization Climate, Crisis, Crisis Preparations, Crisis Management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
TEZ HAKKINDA	xviii
TEZ METNİ.....	xxii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI	4
1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı	4
1.1.1.1. Örgütlerin Varoluş Nedenleri	5
1.1.1.1.1. Sosyal Nedenler	5
1.1.1.1.2. Materyal Nedenler	6
1.1.1.1.2.1. Yetenekleri Geliştirme	6
1.1.1.1.2.2. Zamanı Kullanma	6
1.1.1.1.2.3. Toplanmış Bilgi	6
1.1.2. Örgüt Türleri.....	7
1.1.2.1. Ekonomik Örgütler	7
1.1.2.2. Hizmet Örgütleri	8
1.1.2.3. Toplum Yararına Yönelik Örgütler.....	8
1.1.3. Örgüt Bileşenleri.....	8
1.1.3.1. Örgütün Yapısal Bileşenleri	9
1.1.3.2. Örgütün Süreçsel Bileşenleri	9
1.2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	9
1.2.1. Örgüt İklimine Farklı Bakış Açılıarı.....	10
1.2.1.1. Örgüt İklimine Objektivist Yaklaşım.....	10

1.2.1.2. Örgüt İklimine Subjektivist Yaklaşım	10
1.2.2. Örgüt İkliminin Tanımı	11
1.2.2.1.Örgüt İkliminin Dar Tanımı	11
1.2.2.2. Örgüt İkliminin Geniş Tanımı	12
1.2.3. Örgüt İklimi Oluşum Süreci	12
1.2.4. Örgüt İklimi Değişkenleri	13
1.2.4.1.Çevresel Değişkenler	13
1.2.4.2 Kişisel Değişkenler	13
1.2.4.3. Sonuç Değişkenler	14
1.2.5. Örgüt İklimi Tipleri.....	14
1.2.5.1. Açık İklim.....	14
1.2.5.2. Bağımsız İklim.....	14
1.2.5.3. Kontrollü İklim	14
1.2.5.4. Samimi İklim	15
1.2.5.5. Babaerkil İklim	15
1.2.5.6. Kapalı İklim	15
1.2.6. Örgüt İklimi Boyutları	15
1.2.6.1.Yapı	17
1.2.6.2.Mücadele	17
1.2.6.3. Ödül ve Destek.....	17
1.2.6.4. Benimseme	18
1.2.7. Örgüt İklimi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	18
1.2.7.1. Örgüt Kültürü Kavramı	18
1.2.7.1.1. Örgüt İklimi ve Kültürü Arasındaki Benzerlikler	20
1.2.7.1.2.Örgüt İklimi ve Kültürü Arasındaki Farklılıklar.....	21
1.2.7.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim.....	22
1.2.7.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı.....	23
1.2.7.4. Örgüt İklim ve Örgütsel Davranış.....	25
1.2.8.Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar.....	26
1.2.8.1. Verimlilik Üzerine Etkileri.....	27
1.2.8.2. Tatmin Üzerine Etkileri.....	27
1.2.8.3. Performans Üzerine Etkileri	27

1.2.8.4. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	28
1.2.8.5. Sağlıklı Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar	29
1.2.8.6. Sağlıksız Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KRİZ KAVRAMININ TANIMI ve ÖZELLİKLERİ	33
2.1.1. Krizin Tanımı	33
2.1.1.1. Krizin Dar Tanımı	33
2.1.1.2. Krizin Geniş Tanımı.....	34
2.1.2. Krizin Özellikleri	34
2.1.2.1. Krizin Genel Özellikleri	35
2.1.2.2. Krizin Belirtileri.....	35
2.1.3. Kriz Süreci.....	36
2.1.3.1. Krizin Oluşum Aşaması	37
2.1.3.2. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması(Acute/Breakout Dönemi).....	37
2.1.3.3. Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması	38
2.1.3.4. Krizin Çözülmesi veya Örgütlerin Çöküş Aşaması	38
2.2. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	38
2.2.1. Örgüt Dışı Çevre Faktörleri.....	39
2.2.1.1. Doğal Faktörler	40
2.2.1.2. Ekonomik Faktörler	40
2.2.1.3. Hukuksal ve Siyasal Faktörler	41
2.2.1.4. Toplumsal Yapı.....	41
2.2.1.5. Teknolojik Faktörler.....	42
2.2.1.6. Rakip örgütlerin Sayısında Artış ve Rekabet	42
2.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler ..	42
2.2.1.8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler	43
2.2.1.9. Diğer Faktörler.....	43
2.2.2. Örgüt İçi Faktörler	43
2.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği.....	44
2.2.2.2. Örgütün Yaşam Safhası.....	44

2.2.2.3. Örgütsel Sorunlar	45
2.3.KRİZ YÖNETİMİ.....	45
2.3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı	46
2.3.1.1.Kriz Yönetiminin Dar Tanımı	46
2.3.1.2. Kriz Yönetiminin Geniş Tanımı	46
2.3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	47
2.3.3. Kriz Yönetimi Süreci	48
2.3.3.1. Kriz Sinyallerinin Saptanması	49
2.3.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme.....	49
2.3.3.3. Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması	49
2.3.3.4.İyileşme	49
2.3.3.5.Öğrenme ve Değerlendirme.....	50
2.3.4. Kriz Yönetimi Türleri	52
2.3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi	52
2.3.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi	52
2.3.5.Örgütlerde Etkin Bir Kriz Yönetimi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar.....	53
2.3.5.1.Örgütlerde Muhtemel Örgütsel Krizleri Önlemek İçin Yapılabilecek Çalışmalar	54
2.3.5.1.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması	54
2.3.5.1.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	56
2.3.5.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması	57
2.3.5.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması.....	58
2.3.5.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi.....	59
2.3.5.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak	60
2.3.5.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	61
2.3.5.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması	62
2.3.5.1.9. Personel Politikası Oluşturulması	64
2.3.5.2. Örgütlerde Kriz Anında Yapılması Gereken Çalışmalar	65
2.3.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek	66
2.3.5.2.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak	66
2.3.5.2.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak.....	67

2.3.5.2.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri .	67
2.3.5.2.2.1. Stratejik Tahmin Yönetimi.....	67
2.3.5.2.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	68
2.3.5.2.2.3. DELPHİ Yöntemi	69
2.3.5.2.2.4. Karar Konferansı Yöntemi.....	70
2.3.5.3. Örgütlerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar	71
2.3.5.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması.....	71
2.3.5.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar	72
2.3.5.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma	72
2.3.5.3.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek	72
2.3.5.3.3.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek	73
2.3.5.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN MUHTEMEL KRİZLERİ ÖNLEME HAZIRLIKLARI İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	76
3.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER	77
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	78
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	78
3.5.2. Örgüt İklimi ve Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İlişkin Bulgular	82
3.5.3. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi	83
3.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi.....	84
3.5.4.1. Örgüt İklimi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	84
3.5.4.2. Örgüt İklimi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	85

3.5.4.3.Örgüt İklimi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	86
3.5.4.4. Benimseme İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	87
3.5.4.5. Benimseme İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	88
3.5.4.6. Benimseme İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	88
3.5.4.7. Ödül ve Ceza Sistemi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	89
3.5.4.8. Ödül ve Ceza Sistemi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	90
3.5.4.9. Ödül ve Ceza Sistemi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	91
3.5.4.10. Yapı İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	91
3.5.4.11. Yapı İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	92
3.5.4.12. Yapı İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	93
3.5.4.13. Mücadele İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	93
3.5.4.14. Mücadele İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	94
3.5.4.15. Mücadele İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	95
3.5.4.16. Kişisel Sorumluluk İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	95
3.5.4.17. Kişisel Sorumluluk İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	96
3.5.4.18. Kişisel Sorumluluk İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	97

3.5.4.19. Standartlar İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	97
3.5.4.20. Standartlar İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	98
3.5.4.21. Standartlar İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
EKLER.....	104
KAYNAKÇA.....	110
DİZİN.....	118

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımları.....	79
Tablo 3.2.	Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	79
Tablo 3.3.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	80
Tablo 3.4.	Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	80
Tablo 3.5.	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere İlişkin Frekans Dağılımı	81
Tablo 3.6.	Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Dağılımı	81
Tablo 3.7.	Katılanların Verdikleri Cevaplara Göre Bazı Değişkenlere Ait İstatistiksel Veriler.....	82
Tablo 3.8.	Örgüt İklimi ve Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İlişkin Soruların Güvenilirlik Testi Tablosu.....	84
Tablo 3.9.	Örgüt İklimi ve Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 3.10.	Örgüt İklimi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 3.11.	Örgüt İklimi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	86

Tablo 3.12.	Benimseme İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3. 13.	Benimseme İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 3.14.	Benimseme İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 3.15.	Ödül ve Ceza Sistemi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 3. 16.	Ödül ve Ceza Sistemi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 3.17.	Ödül ve Ceza Sistemi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 3.18.	Yapı İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3.19.	Yapı ile İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3.20.	Yapı İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 3.21.	Mücadele İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3. 22.	Mücadele İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3. 23.	Mücadele İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	95

Tablo 3.24.	Kişisel Sorumluluk İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları... ..	96
Tablo 3.25.	Kişisel Sorumluluk İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 3.26.	Kişisel Sorumluluk İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3.27.	Standartlar İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.28.	Standartlar İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3 29.	Standartlar İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.	Örgüt Sağlığı Unsurları ve Etkileri.....24
Şekil 1.2.	Örgütsel Sağlık Sistem Modeli.....25
Şekil 2.1.	Krizin Aşamaları.....36
Şekil 2.2.	Krizin Oluşumu.....39
Şekil 2.3.	Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları.....50
Şekil 2.4.	Kriz Yönetim Modelinin İşleyişi.....51
Şekil 2.5.	Kriz Yönetimi Türleri.....53

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; örgütsel iklimin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır. Bir örgütte çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, örgüt faaliyetlerinin etkisinin azalması, örgüt imajının zedelenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması giderek imkansız hale gelmesi durumunda örgütte kriz sürecinin başladığı söylenebilir. Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt ikliminin, muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarını ile arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın problemi ;örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında ilişki var mıdır? Sorusunu araştırmaktır. Yapılan araştırmada örgüt ikliminin boyutlarının ile muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları çalışmaları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın önemi; örgütler için zor bir sınav olan krizi atlatabilmeleri için örgüt iklimlerinin kriz öncesinde sağlıklı hale getirilebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesidir. Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil,kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Bu durumda örgütlerin yapacakları kriz öncesinde sahip oldukları örgüt iklimi sağlıklı ise bunu örgüt kriz anında iletişimi en yaygın bir şekilde kullanarak örgüt içinde olanları çalışanlara aktarmaları bu olağan üstü durumun daha az hasarla atlatılması açısından önem taşıyacaktır .

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren KOSGEB çalışanlarının, bağlı bulundukları örgütte hakim olan örgüt ikliminin, muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklanmıştır. Araştırma evreninde yer alan çalışanlar basit raslantısal örneklem yolu ile seçilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan örgütte 90 kişi yer almaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırmaya yönelik anket uygulaması yapılan örgütteki çalışanların ankete ilgi göstermemesi araştırmanın bir ilk kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, anket uygulamasının yapıldığı örgütteki çalışanların konu ile ilgili bilgileri ve anketin yapıldığı tarihteki düşünceleri ile sınırlıdır.
- Araştırmaya yönelik olarak yapılan anketteki nicel verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya yönelik olarak öncelikle örgütsel iklimi , ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları yönelik literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında bu kavramlara yönelik ulaşılan bilgilere tez çalışmasının ilk üç bölümünde yer verilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama tekniği olarak 5’li likert ölçeği ile hazırlanan iki tane anket formundan yararlanılmıştır. Anket formundaki sorular, anketi uygulayanın demografik özelliklerinin ve örgüt iklimi ile ilgili bir bölüm ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile ilgili düşüncelerinden oluşan ayrı bir bölümden oluşmaktadır. ve bu üç bölüm içinde toplam 40 soruya yer verilmiştir. Araştırmanın verileri “ SPSS for Windows 10.0” programında analiz edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgüt ikliminin ve insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır

H1b: Örgüt ikliminin ile teknik sistem faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Örgüt ikliminin benimse boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Örgüt İkliminin benimse boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Örgüt ikliminin teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Örgüt ikliminin ödül ve ceza boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g : Ödül ve ceza sisteminin insan faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Ödül ve ceza sisteminin teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i: Yapı boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1i: Yapı boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1j: Yapı boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1k: Mücadele boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l: Mücadele boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1m: Mücadele boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1n: Kişisel sorumluluk boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1o: Kişisel sorumluluk boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1ö: Kişisel sorumluluk boyutunun teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1p: Standartlar boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1r:Standartlar boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1s: Standartlar boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine ve uluslararası rekabetin artmasına yol açmıştır. Günümüzde giderek küreselleşen pazarlarda, örgütler yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Küresel rekabet; dünyanın her yerinde müşterilere; daha gelişmiş teknolojilere dayalı, daha kaliteli mal ve hizmetleri, rakiplerden daha düşük maliyetlerle üretmeyi, daha hızlı teslim etmeyi ve daha kaliteli hizmet vermeyi öngörmektedir.

Günümüz dinamik rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, örgütlerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Günümüzde yaşamın her alanında görülebilen bir olgu olan kriz; çalışanları ve örgüt süreçlerini engelleyerek görev yapan personelin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlığını bozmaktadır. Her örgütte tehdit edici ve çoğu kez önceden bilinmeyen özelliklere sahip olarak ortaya çıkan krizler, çalışanların psikolojisini bozarak tüm örgütsel değerleri olumsuz etkileyebilmektedir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında insan yaşamının çok önemli bir boyutunu oluşturan örgütsel ilişkiler ve yönetim, sosyal bilimcilerin büyük ilgi duydukları bir konu olmuştur . Hızlı ve köklü bir değişim sürecinde yer alan örgütler, araştırmacılar tarafından çok yönlü olarak inceleme altına alınmaktadır. Bu incelemeler sonucu elde edilen bilgiler ışığında amaç bir yandan çalışanlar için sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamı hazırlamakken, diğer yandan işyerlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır.

Söz konusu çalışmalara konu olan en önemli kavramlar arasında “örgüt iklimi” yer almaktadır. Bunun en önemli nedeni, son yıllarda yaygınlık kazanan “çalışanlara odaklanma” eğilimidir. Çalışanlarının verimli, etkin ve iş yerine bağlı bireyler olmasını isteyen tüm yöneticiler için, sağlıklı örgütsel koşullar oluşturmak artık bir zorunluluk haline gelmektedir. Sözü geçen bu sağlıklı koşullar ancak açık örgüt iklimine sahip kurumlarda bulunmaktadır. Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki örgütün etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin azaltmak için kriz öncesinde sağlıklı bir örgüt iklimine krizin etkilerini azaltabilecektir. Belirsiz çevresel koşullarında örgütlerin hayatta kalması ve zorlukları çözmesi için

rekabetçi avantaj olarak; çalışanların nasıl bir atmosfer içinde çalıştıkları ve çalışanların örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları örgütün ayakta kalmasını sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT İKLİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi, bireyin gereksinimlerinin sürekli olarak artmasıdır. Artan bu gereksinimleri tek başlarına karşılamayan bireyler birlikte hareket etmek zorunda kalmışlar ve bu zorunluluk örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgüt kavramına yönetim kuramları farklı açılardan açıklık getirmeye çalışmıştır. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuramlar genelde klasik, neoklasik ve sentezci olarak üç başlık altında incelenmektedir. Klasik yönetim kuramına göre örgüt, rasyonel ve teknik bir sistemdir. Neo-klasik kuram, klasik kuramın bir antitezi olarak örgütü doğal ve organik bir sistem olarak tanımlar. Sentezci ya da çağcıl kuram ise örgütü bir sistem olarak ele almakta ve örgüt içi ve dışı çevreyle ilgili alt sistemlerin ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimini temel almaktadır (Şişman, 2002, s.38-40). Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dallarının inceleme alanlarında yer almış; her bir bilim dalının kendi bakış açısı çerçevesinde değerlendirildiği için örgüt kavramının farklı tanımlamaları yapılmıştır.

1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Koçel (2003, s.26), örgütü iki farklı anlamda ele almıştır. Birinci anlamıyla örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade ederken; ikinci anlamıyla da bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme işlevlerini ifade etmektedir. Şimşek (2002, s.30), örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine imkan veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır. Schein (1965, s.8) örgütü, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi çerçevesinde, iş bölümü yapılarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup oluşturmuş bireylerin faaliyetlerinin ussal eşgüdümü şeklinde tanımlamaktadır.

Hicks örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır (Öge, 1996 ,s.6):

- Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.

- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, örgüt kavramının tanımlamasını yapan örgüt bilimciler, açıklamalarını birkaç önemli unsur etrafında toplamıştır. Bu unsurları birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralayabiliriz.

1.1.1.1. Örgütlerin Varoluş Nedenleri

Örgütler insanın duygusal, ruhsal, düşünsel, ekonomik, sosyal vb. birçok ihtiyacını karşılar. Örgütlerin varlığı, amaçlara ulaşmayı veya ihtiyaçları gidermeyi sağlayan kuruluşlar şeklindeki yalın bir tanıma bağlanmıştır. Bu tanımlamadan sonra basit bir tanım yapacak olursak, örgütler insan tarafından, kendi kısıtlamalarının üstesinden gelmek için meydana getirilmiştir. Aşkun ve Tokat(2003, s.117) göre örgütlerin nedenleri şu şekilde bölümlendirilmiştir.

1.1.1.1.1.Sosyal Nedenler

İnsan toplumsal bir varlık olarak, her zaman başkalarıyla bir takım ilişkiler kurma gereksinimi içerisindedir. Birçok örgüt sadece bu birlikte bulunma, beraber hareket etme gereksinimini karşılamak için kurulmuşlardır. Bazen kişinin sosyal ihtiyaçları tamamen çalıştığı örgütçe karşılanır ve kişi o örgütte bulunmaktan mutluluk duyar. Bir başkası, bir takım yardım derneklerine girmek veya bizzat böyle örgütlerin kurulmasına gönüllü olarak ön ayak olmakla, örgütlerin kendisine sağlayacağı sosyal tatminlerden yararlanır. (Aşkun, Tokat, 2003, s.118).

1.1.1.1.2. Materyal Nedenler

İnsan aynı zamanda, kişisel olmayan materyal nedenlerle de örgütlendirme amacını güder. örgütler aracılığı ile tek başına yapamadığı üç yönde kendisine yarar sağlar. Bunlar; Yeteneklerini geliştirme, amacını gerçekleştirmek için gerekli zamanı daha iyi kullanmak, önceki nesillerin toplanmış bilgilerinden yararlanmaktır. (Aşkun, Tokat, 2003, s.118).

1.1.1.1.2.1. Yetenekleri Geliştirme

Birey örgütlerle, kendi başına yürütmek zorunda kalacağı eylemlerde daha etkin çalışmalarda bulunur, daha iyi sonuçları kolaylıkla elde edebilir. İnsanların örgütlenerek, tek başına elde edebilecekleri eylem sonuçlarından gerek nitelik gerekse nicelik bakımından aşama kaydetmelerinde işbölümünün önemi büyük olmuştur. Bu nedenle insanlar yeteneklerini geliştirme ve yetenek noksanlıklarını tamamlarken, diğer yandan uzmanlaşmaya gidip, üretimi artırıp, işlerini iyileştirip, geliştirmeyi başarabilir. (Aşkun, Tokat, 2003, s.118).

1.1.1.1.2.2. Zamanı Kullanma

Bir amaca ulaşmak için zamanı çok iyi kullanmak gerekir. Bazı durumlarda, boşa gidecek zamanı azaltmak, verimlilik veya yeterlilikten daha önemli olabilir. Bu nedenle, bazen bir kişinin veya küçük bir grubun yapabileceği iş büyük örgüte verilebilir, çünkü, söz konusu işi tek birey veya küçük bir grubun üzerine aldığı zaman, bunun için harcayacakları vakit gereğinden fazla olabilir. (Aşkun, Tokat, 2003, s.118).

1.1.1.1.2.3. Toplanmış Bilgi

Örgütlere bağlı üçüncü materyal neden, bunların insana , kendinden önce yaşanmış olanların toplanmış bilgi ve görgülerinden yararlanmasını sağlayabilir. Bu olmasa, her dönem herkes bir çok şeyleri yeni baştan kendi kendine öğrenmek zorunda kalacak ve dolayısıyla toplumlar gelişme sürecinin dışına itilecektir. (Aşkun, Tokat, 2003, s.118).

1.1.2. Örgüt Türleri

Literatürde örgütler çeşitli açılardan gruplandırılarak incelenmiştir. Örgütleri üyelerinin duygusal ilgilerine göre birincil ve ikincil şeklinde bir ayırım yapılmıştır. Birincil örgütler üyelerinin tam duygusal bağıntısını ortaya koyarken ikincil örgütlerde üye ve örgüt bağıntısı sınırlı ve dolaylıdır. Örgütsel biçim temel alınarak bir nitelendirme yapıldığında biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Biçimsel örgütlerde mevkiler, hiyerarşi, yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Haberleşme kanalları belirgindir. Biçimsel olmayan örgütler gevşek esneklik fazladır. Bu tür örgütlerde üyelik bilerek veya bilmeyerek kazanılabilir. (Aşkun, Tokat, 2003, s.122). Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır (Can ve diğerleri, 2001, s.22-23).

Scott ve Blau, örgüt türleri sınıflandırmalarını örgütten yararlanan bireyleri;

- örgütte çalışanlar,
- örgüt sahipleri,
- müşteriler,
- örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört grupta ele almıştır. Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, ekonomik amaçlı örgütler, hizmet örgütler, toplum yararına yönelik örgütler söz konusu olmaktadır (Karcıoğlu, 1997, s.43).

1.1.2.1. Ekonomik Örgütler

İnsanlar tamamen kendi çıkarlarını düşünerek kararlarında fayda-maliyet karşılaştırması yaparak, içinde bulundukları koşullarda meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlamaya çalışarak optimal çözüme ulaşmayı düşünürler. Buna göre ekonomik örgütler bireylere bir ödeme karşılığı mal ve hizmet sağlayan örgütlerdir. Üyelerine fayda sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu tür kuruluşlara örnek olarak sendikalar verilebilir. Örgütler; yarar sağlama önceliği sermayedarlara ve kuruluş

sahiplerine gösteren kuruluşlardır. Ticari bankalar bu tür örgüt türü içerisinde yer almaktadır.

1.1.2.2. Hizmet Örgütleri

Bu tür örgütler, hizmet ettikleri kimselerden genellikle bir karşılık istemezler. Çalışmaları yardım temeline dayanır. Belli bir gruba hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Yardım kurum ve dernekleri, okul aile birlikleri, Çocuk Esirgeme Kurumu, Türk Hava Yolları gibi örgütler örnek olarak verilebilir (Aşkun, Tokat, 2003, s.122).

1.1.2.3. Toplum Yararına Yönelik Örgütler

Toplum çıkarını gözeten örgütlerdir. Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri gibi sosyal çıkarı gözeten örgütler bu grupta yer almaktadır. Yapılarına göre örgüt türlerine değinmek araştırmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Resmi örgüt, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilen bir yapıya sahiptir. Örgütteki her üyenin görev ve sorumlulukları tanımlanmış, üyeler arasındaki hiyerarşi açıkça belirtilmiştir. Gayriresmi örgüt ise resmi örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin örgüt üyelerince doldurulması sonucunda oluşan, önceden planlanmamış ve bilinçli olarak düzenlenmemiş, sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişki neticesinde şekillenen bir yapıya sahiptir (Şimşek, 2002, s.138).

1.1.3. Örgüt Bileşenleri

Bir örgüt yapısal ve süreçsel olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler kendi içinde çok sayıda unsurdan oluşmaktadır. Örgütün bu iki bileşeni örgüt iklimini yakından etkilemektedir. Örgütsel yapı ve prosedürlerin etkin bir şekilde oluşturulması örgüt iklimini olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da çalışanların performansına ve iş tatminine dolayısıyla da örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır (Lawler, 1974, s.142).

1.1.3.1. Örgütün Yapısal Bileşenleri

Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için de rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır. Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirtmek için kuralları ve standartları saptar (Child, 2005, s.6-7).

1.1.3.2. Örgütün Süreçsel Bileşenleri

Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan faaliyetler arasında yeterince koordinasyon sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Kontrol unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişimin izlenmesini içermektedir. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması açısından oldukça önemli bir süreçtir.(Child, 2005, s.6-7).

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Genellikle örgüt teorisi, örgütsel davranış gibi disiplinlerde bireysel alanla toplumsal alan arasındaki fark pek net değildir. Psikologlar bireysel birim alan üzerinde çalışırken, sosyologlar, ekonomistler ve araştırmacılar toplumsal alan üzerinde veri elde etmeye çalışır. Örgütsel iklim fenomenine artan ilginin en büyük nedeni bu iki analiz düzeyinin kesişmesidir (Evan, 1968, s.107). Örgüt iklimi teriminin kullanılması ve örgütsel araştırmalarda işlenmesi 1960’larda başlamıştır. Lewinian iklim kavramının temelini oluşturmaktadır. Lewinian’ın insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1961, 1967),

Campell,Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taiguri ve Litwin (1968) geliştirdikleri çeşitli örgüt iklimi boyutları ile kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır (Denision, 1990:25). Bir bireyin çevresi o bireyin davranışların temel belirleyicisi niteliğindedir.

1.2.1. Örgüt İklimine Farklı Bakış Açıları

Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil, sosyal durumsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiğı yönündedir. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır (Clark, 2002, s.94). Bireylerin çalışma çevresi ile ilgili olarak nasıl benzer şekilde ortak algılara sahip olduğunu açıklamaya yönelik literatürde iki farklı bakış açısı vardır.

1.2.1.1. Örgüt İklimine Objektivist Yaklaşım

Objektivist yaklaşım, örgütsel yapı ve büyüklük gibi bazı örgüt özelliklerinin ortak algılar için bir temel teşkil ettiğini ileri sürmektedir. Bu görüşle tutarlı olarak bazı araştırmacılar büyüklük, merkezileşme, uygulamaların yapılaşması ve örgütsel düzey gibi yapısal değişkenlerin örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

1.2.1.2. Örgüt İklimine Subjektivist Yaklaşım

Subjektivist yaklaşım ise, birey öznelliğinin ve bireyin örgütsel olayları yorumlama tarzının ortak algılar üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır (Young ve Parker, 1999, s.1200). Batlis (1980, s.234), örgüt iklimi kavramının aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir: Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.

- İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.

- Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.
- İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

1.2.2. Örgüt İkliminin Tanımı

Örgütsel iklim çalışmalarının çoğu birçok farklı iklim tanımlamaları ve ölçekleri kullanmıştır. Ancak bu çalışmaların hemfikir oldukları nokta, örgüt ikliminin çalışanların kendi örgütü ile ilgili kişisel yargıları ya da algıları olarak düşünülebilirliğidir. Bu çalışmada dar ve geniş olmak üzere birkaç tanıma yer verilecektir.

1.2.2.1. Örgüt İkliminin Dar Tanımı

Schneider ve Hall'a göre, iklim algıları bireyin örgüt içerisindeki çeşitli aktiviteleri, etkileşimleri, hisleri ve diğer günlük deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Algılanan iklim, bireysel iş tatmini, katılım ve performans gibi çok sayıdaki sonuç değişkenler ile ilişkili olabilir. Bu bakış açısına göre iklim, işle ilgili aktiviteler ve örgütsel yapı gibi bağımsız değişkenler sonucu oluşan ve bir sistem olarak örgüt ve bununla birlikte bireysel olarak çalışanlar için önemli bir çok sonuç değişkeni etkileyen bir ara değişkendir (Lawler ve diğerleri, 1974, s.139). Araştırmacılar, örgütsel iklimini örgütsel çevrenin karakteri ya da kişiliği olarak tanımlamaktadır. Bu tanım daha da derinleştirildiğinde örgüt iklimi,

- bir örgütü diğer örgütlerden ayıran,
- zamanla süreklilik kazanan,
- örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlanabilir (Griffin, 2001, s.220).

1.2.2.2. Örgüt İkliminin Geniş Tanımı

Tagiuri (1968, s.21), örgüt ikliminin tanımlamasını yapmadan önce iklim kavramına açıklık getirmeye çalışmaktadır. Tagiuri'ye göre bireylerin ya da grupların davranışlarındaki amaçların hesaplanmasında iklim kavramı çevre, durum, koşul, alan ve davranış ortamı, kültür, sosyal sistem ve atmosfer gibi benzer kavramlardan daha yararlıdır. İklim kavramı, türdeş kavramlar arasında önemli bir role sahip analitik ve tanımlayıcı bir kavramdır. Bu açıklamalar ışığında iklim kavramı şöyle tanımlanmaktadır; iklim, ortamda bulunanlar tarafından sınanan, onların davranışlarını etkileyen ve çevresel özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen çevrenin göreceli olarak süre gelen kalitesidir (Tagiuri, 1968, s.25). İklim kavramı literatürde iki farklı anlamda ele alınmıştır ki bu her iki anlamda örgütsel iklimin her şeyi kapsadığına dair vurgu yapmaya yardım etmektedir. Yaygın olarak kullanılan ilk anlamıyla iklim, ortak bir kavrayış, bir durum karşısında bireylerin gösterdiği ortak bir tepki şeklinde ifade edilmiştir. İkinci anlamıyla iklim kavramı, bireylerin davranışları üzerinde etki sahibi olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Denison, 1990:24).

Litwin ve Stringer (1968, s.29), iklim kavramını çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi olarak tanımlamaktadır. Silva (2004, s.208) örgüt iklimi, örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim kavramı, örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi, örgütün belirli özellikler dizisi değerleri olarak tanımlanabilen ve örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin göreceli kalitesidir (Tagiuri, 1968, s.27).

1.2.3. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Örgüt ikliminin oluşumu sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurları içermektedir (Evan, 1968, s.114). Örgüt ikliminin oluşumu, analizin temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde açıklanmaktadır. Buna göre; örgütsel amaçlar

yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Üst düzey yöneticilerin kararları şekildeki gibi üç unsuru etkilemektedir. Bunlar; Örgütün üreteceği ürün ve hizmet için hangi teknolojinin kullanılacağı, fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve üyelerin davranışlarını düzenlemek için oluşturulan normlardır. Bu üç süreç sonucunda, yeni üyelerin sosyalizasyonunu etkileyen örgütün hiyerarşik yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol çalışanı, üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dahil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin performansını etkilemektedir. Ve bu durum da ödüllerin dağıtımına etki etmektedir. Rol sosyalizasyon süreci, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkinin türünü etkilemektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile departman içi ve departmanlar arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci üyelerin rollerine, alt birimlerine ve bütün olarak örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel iklim ise örgütsel performansı etkilemekte, örgütsel performansın kalitesi ve düzeyi ise amaçlara ulaşma derecesini ve ileriye yönelik hedef belirlemeyi etkilemektedir

1.2.4. Örgüt İklimi Değişkenleri

Örgüt iklimi kavramı en az üç değişken grubu içermektedir. Bu değişkenler şöyledir (Forehand, 1968, s.66).

1.2.4.1.Çevresel Değişkenler

Bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerini dışardan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.

1.2.4.2 Kişisel Değişkenler

Bu değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir çalışanın sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.

1.2.4.3. Sonuç Değişkenler

Bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik bu grup değişkenlere örnek gösterilebilir. Bu noktada grup değişkenler dikkate alındığında, örgüt iklimi bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşimi olarak görülebilir.

1.2.5. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt iklimi tipleri, örgüt bilimcilerce çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Halpin ve Croft, okullarda örgütsel iklim konulu çalışmalarında altı değişik örgüt iklimi tipi saptamışlardır (John ve Taylor, 1999, s.32).

1.2.5.1. Açık İklim

Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar kendi örgütleri ile gurur duyarlar.

1.2.5.2. Bağımsız İklim

Çalışanların morali açık iklim tipindeki kadar olmasa dahi yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarır. Örgüt içinde küçük baskı grupları vardır ancak bu grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Çalışanlar kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler. Yönetici çalışanların verimli olması için çalışanlar üzerinde baskı kurmaz (Karcıoğlu, 1997,s.63).

1.2.5.3. Kontrollü İklim

Görev bu iklim tipinde odaktır. Çalışanların morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük

düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir. Yönetici, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak için gayret sarf etmez (Akhun, 2000, s.55).

1.2.5.4. Samimi İklim

Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır.Çalışanların morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır (Durmuş, 1998, s.11).

1.2.5.5. Babaerkil İklim

Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek, hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. Çalışanlar uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.

1.2.5.6. Kapalı İklim

Son olarak bu iklim tipinde, örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın çalışanların moral düzeyi, iş doyumu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerde. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür.

1.2.6. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutları örgütün belirli unsurlarını içeren ölçümlerdir. Literatüre bakıldığında, örgüt iklimi kavramını irdeleyen araştırmacıların örgüt iklimi boyutlarını değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir. Tagiuri (1968, s.28-29) çalışmasında, çeşitli araştırmacıların ileri sürdüğü farklı örgüt iklimi boyutlarını şu şekilde özetlemektedir: Fiedler 1962 yılında “lider yaklaşımları ve grup yaratıcılığı” adlı çalışmasında grup iklimini değişkenlerden biri olarak belirlemiştir. Fiedler’in iki

kutuplu ölçeği şöyledir: arkadaşça-arkadaşça olmayan, reddetme-kabul etme, yardımsever-yardımsever olmayan, isteksiz-istekli, eğlenceli-ciddi, verimli-verimsiz, uzak-yakın, sıcak-soğuk, işbirliği olan-işbirliği olmayan, destekleyen-çekemeyen, sıkıcı-ilginç, başarılı-başarısız. Likert, 1961 yılında yaptığı çalışmada, örgüt ikliminin altı özelliğini kapsayan otoriter ve katılımcı yönetim sistemlerini karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Bu özellikleri; liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol olarak sıralamıştır. Gilmer ve Forehand 1964'te gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktörün örgüt iklimini belirlemekte önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bu beş özellik, örgütün büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgütün hangi amaçlara sahip olduğu ve bu yöndeki talimatları ve karar verme yöntemleridir. Halphin ve Croft (1966), örgüt iklimini yönetici ve çalışan davranış özellikleri olarak iki grupta incelemiştir. Çalışanın davranışlarının özellikleri; çözülme, engelleme, samimiyet ve moraldir. Yönetici davranışlarının özellikleri ise, üretim vurgusu, uzak durma, önemseme ve güvendir (John ve Taylor, 1999, s.33).

Örgüt iklimi alanında yapılan çalışmaları inceleyen Campbell ve arkadaşları aşağıda yer alan dört boyuta genellikle tüm çalışmalarda değinildiğini vurgulamıştır. Söz konusu dört boyut aşağıdaki gibidir (Ertekin, 1978, s.22):

- Bireysel özerklik,
- Konumun yapısal düzeyi,
- Ödüllendirmeye dönük olma,
- Saygınlık, içtenlik ve destek.

Kopelman, Brief ve Guzzo (1990, s.296), ise aşağıda sıralanan beş boyutu, örgüt ikliminin ortak unsurları olarak belirtmektedir:

- Amaç vurgusu; yönetim çalışanlara kendilerinden başarılmaması beklenen standartları ve sonuçları bildirir.
- Araç vurgusu; yönetim, çalışanların görevlerini yerine getirirken kullanacakları yöntemleri ve prosedürleri onlara bildirir.
- Ödül oryantasyonu; çeşitli örgütsel ödüllerin görev performansına göre dağıtılması yönünde algı oluşması anlamındadır.

- Görev desteği; çalışanların görevlerini yapabilmeleri için gerekli olan kaynak, sağlanan ekipman, hizmet ve aletlerdir.
- Sosyo-duygusal destek; çalışanların kişisel refahının yönetim tarafından korunmasına ve sosyal yardımların yapılmasına yönelik çalışanlarda oluşan algıyı ifade etmektedir. Bu çalışmada Litwin ve Stinger'in geliştirdikleri örgüt iklimi boyutları esas alınmaktadır. Bu nedenle bu boyutlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

Litwin ve Stringer (1968, s.146), motivasyon ve örgüt iklimi konulu çalışmalarında örgüt ikliminin boyutlarını dokuz başlık altında toplamıştır. Bu boyutlar; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, yakınlık, kimlik (benimseme) olarak sıralanmaktadır. Dokuz maddeden oluşan örgüt iklimi boyutları dört ana grupta birleştirilmiştir. Bu çalışmada da bu dört boyut üzerinde durulacaktır.

1.2.6.1.Yapı

Bu grup sadece yapı boyutunu kapsamaktadır. Örgütteki resmiyet ve baskı algısını ölçmeye yöneliktir. Çalışma ortamının özellikleri bu grupta ele alınmaktadır.

1.2.6.2.Mücadele

Sorumluluk, standartlar ve risk boyutları bu grupta toplanmaktadır. Bu grup örgütteki mücadele algısını, iş talebini ve başarı imkanlarını ölçmektedir. Sorumluluk boyutuyla yetki alanı, standartlar boyutuyla performans değerleri, risk boyutuyla ise gerektiğinde risk alınıp alınmayacağı incelenmiştir.

1.2.6.3. Ödül ve Destek

Bu grupta ödül, destek ve çatışma boyutları yer almaktadır. Görev performansı için cezadan çok olumlu destek üzerine yapılan vurguyu ölçmeyi amaçlamaktadır.

1.2.6.4. Benimseme

Bu grup yakınlık ve kimlik ya da benimseme boyutlarını içermektedir. Bu grup örgüt üyeleri arasındaki arkadaşça sosyal ilişkilere, aitlik duygusuna ve grup üyeliğine vurgu yapmaktadır.

1.2.7. Örgüt İklimi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları örgütün ve çevresinin birey davranışları üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla ortaya atılmış kavramlardır. Ancak örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramı birbirine karıştırılmakta ve çoğu zaman her iki kavrama da aynı anlam yüklenmektedir. Örgüt iklimi ve kültürü kavramları benzer kavramlardır ancak farklı noktalara vurgu yapmaktadırlar. Alt başlıklarda örgüt kültürü kavramı ile kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınarak kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

1.2.7.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Her örgüt kendine özgü bir kültüre sahiptir. Örgütsel kültür bir bireyin kişiliği gibidir. Kişiliğin bireyin davranışlarını etkilemesi gibi bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt içindeki eylemleri, fikirleri ve davranış kalıplarını etkilemektedir. Bir örgütün kültürü, çalışanların ve yöneticilerin problemlere yaklaşım tarzına, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere, rakip firmalarla etkileşime etki etmektedir (Oden, 1997, s.3). Örgüt kültürü, örgütün kendi yapısından kaynaklanan nitelikleri ile toplumsal değerlerin bileşimidir. Örgüt kültürü, üyeler tarafından benimsenen ve paylaşılan, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün üyeler üzerinde güçlü bir etkisinin olması amaç birliğini ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik olarak işbirliğini sağlayacaktır. Örgüt kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berberoğlu, 2005, s.3-5):

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,

- Kuruluşta, geçmişte ve bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

Güçlü (2003, s.150) ise, örgüt kültürü unsurlarını temelde değerler, normlar, varsayımlar ile görünen unsurlar olarak da seremoniler ve törenler, adetler, hikayeler, semboller, dil ve kahramanlar olarak sıralamıştır.

- Değerler, kültürün öznel, gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturmakta ve örgüte ait sorunların çözümünde makul, uygun çözüm biçimini ifade etmektedir.

- Normlar, örgüt içindeki davranışı etkileyen, sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.

- Varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili olarak sahip oldukları doğru yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön yargılarını, onların algı, düşünce ve davranışlarına yön vererek oluşturan tartışma kabul etmeyen doğrulardır.

- Seremoniler ve törenler, özel olaylardır. Statü, teşvik, bütünleşme, yenilenme, çatışmayı azaltıcı ve derece indirme gibi türleri vardır. Bu tür faaliyetlerin esas amacı belli bir mesajı iletmektir.

- Semboller, örgüt kültürünü sağlamlaştırmaya yardımcı olan maddesel unsurlardır. Binanın tasarımı, giysiler, mobilyalar, örgüt tarafından kullanılan logolar, ambalajlar v.b. sembollere örnek olarak gösterilebilir.

- Adetler, yazılı olmayan, sürekli tekrarlanan ya da günlük örgütsel davranışlarda görülen uygulamalardır.

- Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Özellikle oryantasyon döneminde öne çıkar.

- Dil ve kahramanlar: Örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüte özgü bu dil içinde deyimler, mecazlar, sloganlar yer almaktadır. Kahramanlar ise örgütü zafere ulaştıran kimselerdir. Bu kişilerin örgüt kültürü içinde önemli bir yeri vardır ve örgütün kültürünü dışa karşı temsil etmektedirler. Varol (1989, s.220), örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfer, hava olarak belirtmektedir. Örgüt iklimi örgütsel yaşamla ilgili olarak aşağıdaki durumları yansıtmaktadır:

- inanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- açıklık ve içtenlik duygularının durumu,
- yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- katılım duygularının durumu,
- doyum, umut-beklenti düzeyleri ve duygularının durumu.

1.2.7.1.1. Örgüt İklimi ve Kültürü Arasındaki Benzerlikler

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik tartışmalarının üç temel dayanağı vardır. Bu üç temel, ortak nokta şöyledir (Denison, 1990, s.23-24):

- İlk olarak, her iki kavram da örgüt ve davranışsal özellikler üzerine odaklanmıştır ve dolayısıyla örgütsel birimlerin davranış analizi için uygun olduğunu ileri sürer.

- İkinci olarak her iki kavram çok geniş bir dizi fenomen içerir. Konular kültürü oluşturan varsayımları ve kökleri bu varsayımlara dayanan fiili uygulamaları ve davranış kalıplarını kapsar.

- Son olarak, her iki kavram da benzer bir problemi paylaşır. Bir sistemin davranışsal karakteristiklerinin bireylerin davranışını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılırken diğer taraftan da zamanla bireylerin davranışlarının örgütsel sistemin özelliklerine nasıl yön verdiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve

iklim örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Atay, 1998, s.7).

1.2.7.1.2.Örgüt İklimi ve Kültürü Arasındaki Farklılıklar

Literatürde, örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak, örgüt kültürü ise örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimini olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama aradaki önemli farkı ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün bu şekilde tanımlanması, iklimin bireyin bir özelliği olduğu, kültürün ise örgütün bir özelliği olduğu yargısına ulaştırmaktadır (Glisson ve James, 2002, s.769).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasındaki ilişki dikkate alındığında kavramlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karcıoğlu, 2001,s.278-79):

- Literatürde örgüt kültürünün sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle bağdaştığı noktasında ortak bir görüş vardır (Sells, 1968:85). Örgüt ikliminin psikolojinin temel ilkeleri ile ilgili bir kavram olduğu görüşü, örgüt ikliminin motivasyon, liderlik ve iş tatmini unsurlarını içerdiği, bu unsurların örgütsel davranışın en önemli boyutları olduğu ve bu nedenle psikolojinin alanına dahil olması gerektiği çıkarımı ile desteklenmektedir.

- Örgüt iklimi, başarısı açısından örgüt kültüründen daha önemlidir; çünkü örgüt iklimi, motivasyon, liderlik, memnuniyet gibi verimlilik ve başarı faktörlerine doğrudan etki etmektedir.

- Örgüt kültürü belirleyici nitelik taşıırken, örgüt iklimi değerleyici bir niteliğe sahiptir.

- Örgüt kültürü değerleri ve varsayımları paylaştığı için iklim kavramını da kapsamına almaktadır. Ancak kültür ideal çevrenin varsayımları iken, örgüt iklimi örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü örgüt iklimine şekil vermektedir.

- İklim çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini ortaya koymaktadır ve daha çok deneyseldir ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise, daha çok

örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel değerleri ve mesajları içerir; grup üyelerine soyut ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Atay, 1998, s.7).

- Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içinde çalışmanın nasıl olmasına yönelik beklentileriyle ve bu beklentilerin nasıl olması gerektiğine yönelik algıları neticesinde ortaya çıkan genel bir havadır. Eğer çalışanlar, örgütün kültürünü benimsiyorsa olumlu bir örgüt iklimi vardır, ancak örgüt kültürü çalışanlarca benimsenmiyorsa olumsuz ya da kötü bir örgüt iklimi vardır. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Kısa zaman aralıkları içinde farklılaşabildiği için geçici niteliktedir (Hasanoğlu, 2004:50).

- Örgüt kültürü ve iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından da farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok sonra, 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Unutkan, 1995, s.53).

- Kavramlar arasındaki bir diğer farklılık kavramların ölçeklerinden kaynaklanmaktadır. İklim araştırmalarının çoğu kantitatif niteliğe sahip ölçeklerden yararlanarak yapılmaktadır ve karşılaştırmalı olarak bir çok örgüte uygulanabilmektedir. Ancak örgüt kültürü araştırmalarında kalitatif ölçekler tercih edilmekte ve örgütlere tek tek odaklanılmaktadır (Patterson, 2005 s.381).

Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha çabuk değişmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların kahve aralarında işle ilgili yaptıkları konuşmalar gibi, örgütün özel dili içinde bulunur. İklim, örgütün gözlemlenebilen rutin eylemlerinde ve ödülllerinde kendini belli eder. Burada rutin eylemlerle kastedilen olaylar ve uygulamalardır; ödüller ise kabul edilen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgilidir (Schauber, 2001,s.30).

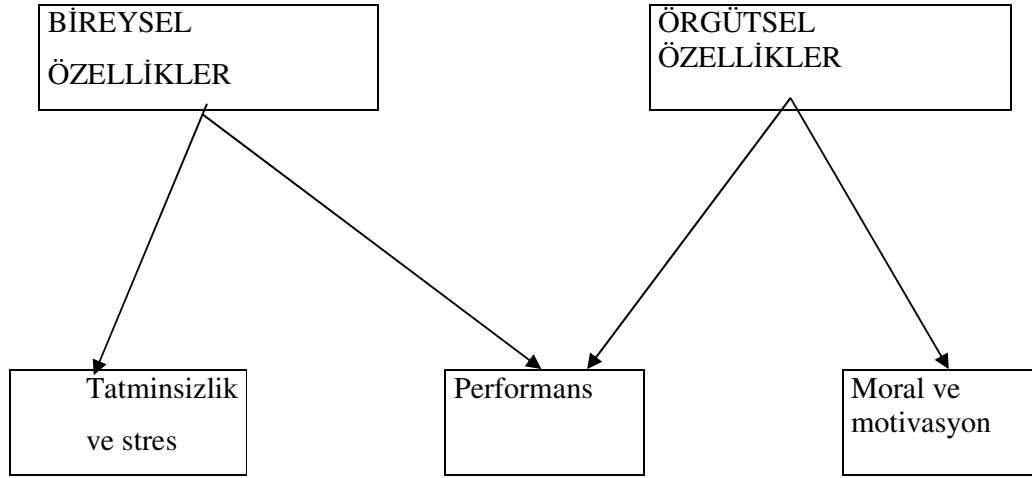
1.2.7.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim

İklim konulu araştırmalar incelendiğinde, araştırmacıların iklim kavramını psikolojik ve örgütsel iklim adı altında iki farklı olgu olarak sınıflandırdıkları görülmektedir. Psikolojik iklim, örgüt üyesinin örgütteki uygulamaları betimlemesi biçiminde tanımlanırken, örgüt iklimi örgüt üyelerinin örgüt ve çevresine ilişkin algılamalarının ortalaması olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim, örgüt üyelerini

içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşünceyi paylaşmağa yöneltir ve ortak düşünceyi paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini ve kaynaşmasını sağlar (Halis, 2000, s.79). Psikolojik iklim çalışmalarının kökleri Lewin'in 1936 yılında 'yaşam alanı' terimini kullanmasıyla atılmıştır. Psikolojik iklim algıları bireye olayları yorumlama, olası sonuçları tahmin etme ve eylemlerinin uygunluğunu tartma olanağı verir (Parker, 2003, s.390). Koys ve DeCotiis, 1991 yılında yaptıkları çalışmada, psikolojik iklim kavramını sekiz boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar otonomi, bağlılık, güven, baskı, destek, tanınma, dürüstlük ve yenilik kavramları olarak belirtilmektedir (Obel, 1999, s.6).

1.2.7.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Her bireyin kendine özgü kişisel bir amacı vardır. Örgütler, bu amaçların sonucu olmakla birlikte, bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle örgütlerde birey davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel gereksinimleri karşılanmış, çalışan ve işveren arasında eşgüdüm ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı bir örgüt olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı kavramı bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve iç içe kullanılmaktadır (Aytaç, 2003, s.4).

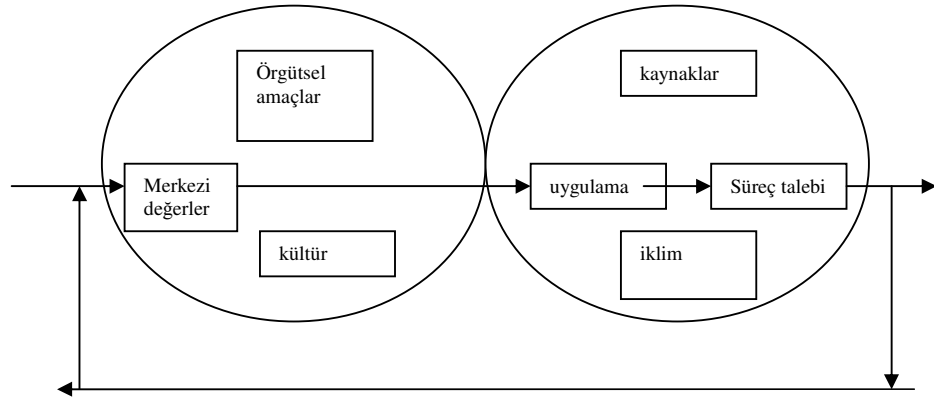


Şekil 1.1. Örgüt Sağlığı Unsurları ve Etkileri

Kaynak: Aytaç S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım:Örgütsel Sağlık”, 2003, s.5

Örgüt sağlığının unsurları olarak bireysel ve örgütsel özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına neden olmakta, bu durum da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt sağlığı, örgütlerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtmaya özelliği ile yöneticilere örgütleri ile ilgili veri sağlaması bakımından oldukça önemlidir. Örgütün sağlıklı örgüt niteliği kazanabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır. Örgüt sağlık sistemi modeline göre, örgütün değerleri ve amaçları, politikalarının ve uygulamaların oluşturulmasına yön verir. Süreçler, çalışanın fiziksel, psikolojik ve çevresel talepleri doğrultusunda işin özelliklerini belirler. Kaynaklar, anlamlı iş karakteristikleri, izleme, eğitim ve ilerleme imkanları gibi çalışan refahını teşvik etme; yorgunluk ve sıkılma gibi, taleplerin negatif etkilerinin çalışanlar üzerindeki etkisini dengeleme rolü üstlenir ve aynı zamanda, sonuç olarak örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Bu modelde örgütün değerleri ve amaçları olarak temsil edilen kültür, örgütün stratejik hedeflerini oluşturur. Kültürün yönlendirdiği ve oluşturduğu iklim ise çalışan davranışları için ortam oluşturur ve çalışma ortamının sağlıklı olup olmadığını belirler (Shoaf ve diğerleri, 2004:88-93). Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir örgüt arasında örgütü etkileyen önemli farklar olduğu saptanmıştır. Sağlıklı bir örgüt ile sağlıksız bir

örgüt yapı, örgütün etkinliği ve etkililiği, çalışanların performansı ve nihai olarak örgütün verimliliği gibi oldukça önemli konularda farklılaşmaktadır (Güler, 1997, s.14-16).



Şekil 1.2. Örgütsel Sağlık Sistem Modeli

Kaynak: Aytaç S., "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım:Örgütsel Sağlık", 2003, s.8

1.2.7.4. Örgüt İklim ve Örgütsel Davranış

Yönetim biliminin günümüze kadar gelişen süreci göz önüne alındığında, Taylor'la başlayan, Fayol, Weber ve Gullick'le devam eden klasik örgüt kuramlarının odak noktası, insanı makine gibi gören ve iş verimliliği üzerinde yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. 1900'lü yılların başında kişisel tavırlar, davranışlar ve grup hareketleri, "Davranışsal Yönetim teorisi" ile açıklanmaya çalışılmış ve bu çalışmalar "Örgütsel Davranış" teorisinin çıkış noktasını oluşturmuştur. Özellikle 1920'lerden sonra yönetimde insan unsurunun öneminin artması araştırmacıları, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler bulmaya yöneltmiştir. Elton Mayo ilk olarak çalışma koşullarının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek üzere 1927 yılında Hawthorne araştırmalarına başlamış ve bu araştırmalar sonucunda, örgütlerde insanla ilgili yönetsel yaklaşımların gelişmesine öncülük etmiştir. Katılımı ve insan

odaklılığı öne çıkaran bu yaklaşım, grup ilişkileri ve sosyal ihtiyaçların karşılanması, örgütteki birçok sorunun çözümüne temel teşkil ettiğine dair sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmalar ile iş çevresinin düzeltilmesi gereği vurgulansa da, iş tatmini ve çalışan verimliliği kavramlarına yeterince açıklık getirilememiştir. 1950'lerden itibaren günümüze de damgasını vuran Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Likert'in "sistem 4" ve Herzberg'in "Çift Faktör" gibi yaklaşımları örgütlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaşarak; bireysel ihtiyaçlar, çalışma gruplarının özellikleri, yönetim ve çalışma ortamının doğası konularına odaklanmışlardır. Böylece insan odaklı yönetim modeli tüm örgütlerce benimsenmiştir (Aytaç, 2003, s.2).

Örgütün oluşması, büyümesi, gelişmesi, çalışanlara, gruplara ve diğer örgütlere etkisi örgütsel davranış biliminin inceleme alanına girmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel davranış bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını anlamaya, tanımaya ve betimlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış disiplini örgüt iklimi araştırmaları ile yakından ilgilidir. Literatüre bakıldığında bir çok çalışma örgüt iklimini örgütsel çıktıların bir belirleyicisi olarak belirtmektedir (Rogg, 2001, s.435). Örgüt ikliminin incelenmesi bir taraftan örgüt üyelerinin davranışlarını betimlerken diğer taraftan da örgütün etkinlik düzeyini ve değişim yapılması gereken unsurlarını ortaya koymaktadır (Karcıoğlu, 1997, s.82-84).

1.2.8.Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar

Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak çeşitli konular üzerindeki etkisi incelenebilir. Daha önce de belirtildiği gibi örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır (Genç, 2005, s.347). Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt iklimi çalışanları, çalışanlar da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu etkileşim sonucunda sağlıklı bir örgüt iklimine ya da sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olmak mümkündür. Aşağıda yer alan bölümlerde bu iki farklı iklim içinde ortaya çıkan farklı sonuçlardan bahsedilmektedir. Bunlar;

1.2.8.1. Verimlilik Üzerine Etkileri

Yapılan çeşitli araştırmalarda, üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim (ortam) yaratılıp sonuçları gözlenmiştir. Bu ortamlardan ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci iklim (ortam), arkadaşça ve demokratiktir. İnfornel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir (Efil, 1996, s.111).

1.2.8.2. Tatmin Üzerine Etkileri

Örgüt ikliminin tatmin nedeni olduğu açıktır. Bu açıdan, örgüt iklimi ile is tatminini ortaya koymaya yönelik çalışmalarda ortak ölçüm araçları kullanılarak iliksi aranmıştır. Öte yandan tatmin iklimin algılanma nedeni olarak düşünülmüştür. Bir başka deyişle is tatmininin yüksek ya da düşük olmasında iklimin ne şekilde algılandığının önemli bir rolü vardır. Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda is tatminsizliği duyan bireyler ise gelmeme, isi bırakma (çalışan değişim çabukluğu), fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir (Efil, 1996, s.111-112).

1.2.8.3. Performans Üzerine Etkileri

Bir örgütün is çevresi (Özellikle çalışanı tarafından algılanan), çalışanın bilinci, tutum ve davranışı üzerinde güçlü bir etki olarak tanımlanmaktadır. Bu çevre, is başarımını, örgütü, örgütsel bağlılığı, çalışanların is bırakma düzeyini, mesleğe iliksin katkıları ve istikrarı etkilemektedir. Birçok çalışma örgütsel performans ve altında yatan belirleyicileri (örn. yapı, teknoloji ve büyüklük gibi bağlamsal özellikleri) anlama

alanında çalışırken, literatürde iklimin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak üzere yapılan çok az deneysel çalışma vardır. Gerçekleştirilen çalışmalar ise, büyük endüstrilere yoğunlaşma eğilimi göstermiştir. İklimin performans üzerine etkisi olduğu yolundaki kanıtlar sınırlıdır (Kangis ve Williams, 2000, s.532).

1.2.8.4. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993, s.145).

Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgütsel klime, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu ise performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003, s.987). Güçlü kişisel değerler ve bağlılık günümüz organizasyonlarında alt düzey liderlik için önem oluşturmaktadır. Bir lider bağlılığı emreder; sadece onu esinleyebilir. Astların bağlılığının gücü, liderin astlarına nasıl örnek olduğunun ve desteklediği değerleri yaşamak için kendini ne kadar adadığının bir ölçütü olacaktır. Oluşturulan güveni yönlendirmek yerinde bir davranıştır. Güvenden yoksun bir örgütsel iklim veya ilişki, algılama biçimini bozar ve algılamayı engeller, enerjiyi başka yöne çevirir ve yaratıcılığı gerçekçi çözümler için araştırmadan uzaklaştırır (Weterings, 1998, s.23).

Amirler, çalışanla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. Amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanı sıra astların ise arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkileri olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır. Amirin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, örneğin işi gerçekleştirirken

etki alanını ve otoritesini genişletme imkanı sağlaması personelin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Grup lideri ile ilişkiler, liderle iletişim ve katılımcı liderlik örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu gibi sonuçlar, bir üst kademede yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir (Saglam Arı, 2003, s.23).

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Özdevecioglu, 2003, s.116). Örgüt iklimi, diğer örgütsel olaylarla ilişkisinden dolayı örgütsel davranış içinde en geniş araştırılan yapılardandır. Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile iş tatmini, iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık ve iş devri arasında ilişki bulunmuştur.

1.2.8.5. Sağlıklı Örgüt İklimlerinde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir örgüt içinde algılanan örgüt ikliminin yol açtığı sonuçları örgütler ve çalışanlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Örgüt açısından ele alındığında sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olan organizasyonlarda verimlilik ve etkinlik yüksektir. Çalışanlar açısından konu ele alındığında ise sağlıklı örgüt iklimine sahip örgütlerde kişilerin yüksek motivasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok çalışma bu tip iklimlerde görev alan kişilerin işlerine daha bağlı olduklarını gözler önüne sermektedir. Örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak verimlilik üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalar yapılarak incelenmiştir. Üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim yaratılıp sonuçları gözlenmiştir.

- Bu iklimlerden ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır.

- İkinci iklim arkadaşça ve demokratiktir. İnformel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur.
- Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir.

Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu örgüt verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir. Bundan da çıkarılacak sonuç uygun bir ortamın yaratılmasının iş tatmini ve verimliliği arttırdığıdır (Efil, 2002,s.172).

Sonuç olarak açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumu artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür (Altun, 2003, s.16).

1.2.8.6. Sağlıksız Örgüt İkliminde Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir örgüt ikliminin sağlıksız bir diğer deyişle kapalı olduğu durumlarda hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz pek çok sonuçla karşılaşmaktadır.

En başta örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma, fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme şikayetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir. Ayrıca verim ve motivasyon üzerinde de olumsuz etkiler söz konusudur. Bu ve benzer sorunların ortadan kaldırılması için yöneticilerin üzerine düşen çeşitli görevler vardır:

- Bireylere sorunların çözülmesinde fiziksel ve zihinsel kapasitelerini geliştirme ve bu kapasitelerinden yararlanma imkanı tanıyan zenginleştirilmiş bir iş verilmelidir. Ayrıca onların kapasitelerini aşmayan bir işe yönlendirmek olumlu sonuçlar yaratır.

- Adil bir ödüllendirme sistemi kurmak gerekir. Yönetim herkese açık ve tarafsız olmalıdır.
- Bireylere işi gerçekleştirme amaçlarına uygun olarak işle ilgili fiziksel ve materyal koşullarının sağlanması şarttır.
- Bireyi teşvik eden, onun örgütte önemli bir varlık olduğunu hissettiren bir sosyal çevrenin yaratılması gerekir (Efil, 2002, s.173).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. KRİZ KAVRAMININ TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Dünyayı etkisine alan rekabet rüzgarının getirdiği değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapıdan dolayı örgütler kriz risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri büyük ölçüde bu risk ve belirsizlikleri karşılayabilmeleriyle mümkün olacaktır. Örgütlerin iç ve dış çevresi devamlı olarak değişmektedir. Çevresindeki bu değişimleri zamanında algılayıp gerekli önlemleri alamayan örgütler çeşitli tehlikelerle karşı karşıya getirmektedir. İşte örgütlerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan önceden sezilmesi ve anlaşılması gereken bu sorunlar örgütlerin kriz ortamıyla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır.

2.1.1. Krizin Tanımı

İlgili Literatürde krizle ilgili birçok tanım mevcuttur. Her tanım krizin farklı boyutunu ele almaktadır. Örneğin kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak tanımlanmıştır (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.52).

2.1.1.1. Krizin Dar Tanımı

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1998, s.385).

Kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Jimenez, 2001, s.54). Yönetim açısından kriz; işlerin daha iyi veya kötüye gitmeye başladığı değişim noktası anıdır. Söz konusu durum kesin kararlar verilmesi gereken bir dönemdir. Değişim gerektiren, belirsiz, sorunlu bir durumdur (Tüz, 2001, s.15).

2.1.1.2. Krizin Geniş Tanımı

Örgütlerin olası bir krize hazırlıklı olması, sıkıntılı dönemleri en az zararlara atlatmasını sağlayacak ve örgütün itibarının zedelenmesini engelleyecektir. Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün ikliminin olumsuz etkilenme tehlikesi olan olaylar olarak değerlendirilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006, s.142).

Aykaç'ın tanımına göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Aykaç, 2001,s.124). Genel olarak kabul edilen bir tanım olmamakla birlikte, kriz örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren; onu yok edebilecek olaydır (Mitroff, 1996, s.7). Görüldüğü gibi krize değişik açılardan yaklaşan birçok tanım bulunmaktadır. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak bir tanım yapacak olursak; örgütün işleyişini tehlikeye sokarak, çalışanların motivasyon ve iş doyumunu olumsuz etkileyen, beklenmedik, aniden gelişen, hazırlıksız yakalanılan veya belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi analiz edilemezse tehdit, iyi analiz edilirse fırsat olarak değerlendirilebilecek bir durumdur. Krizlerde örgüt yönetimi açısından yaşanan zorluklar; değişen durumun önceden tahmin edilememesi, kriz anında çabuk hareket kabiliyetinin gerekliliği ve beraberinde gelen amaçların çeşitlenmesinin yanı sıra sınırlı kaynaklarla öncelikli olarak ulaşılması gereken amaçların ve faaliyetlerin belirlenmesindeki yetersizliklerdir. Çünkü önceden başarıyla sonuçlanan ya da başarısızlığa götüren faaliyetler, yeni durumda değişmekte ve genellikle izlenecek belirli ve tek bir yol bulunmamaktadır. Hem ekonomik olarak hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerin oluşturduğu oldukça geniş bir alan içinde karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1993, s.1).

2.1.2. Krizin Özellikleri

Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru değildir.Kriz, örgüt tarafından önceden fark edilemeyen bir durumdur.

2.1.2.1. Krizin Genel Özellikleri

Krizi rutin durumlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliği kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüz, 2004,s.8).

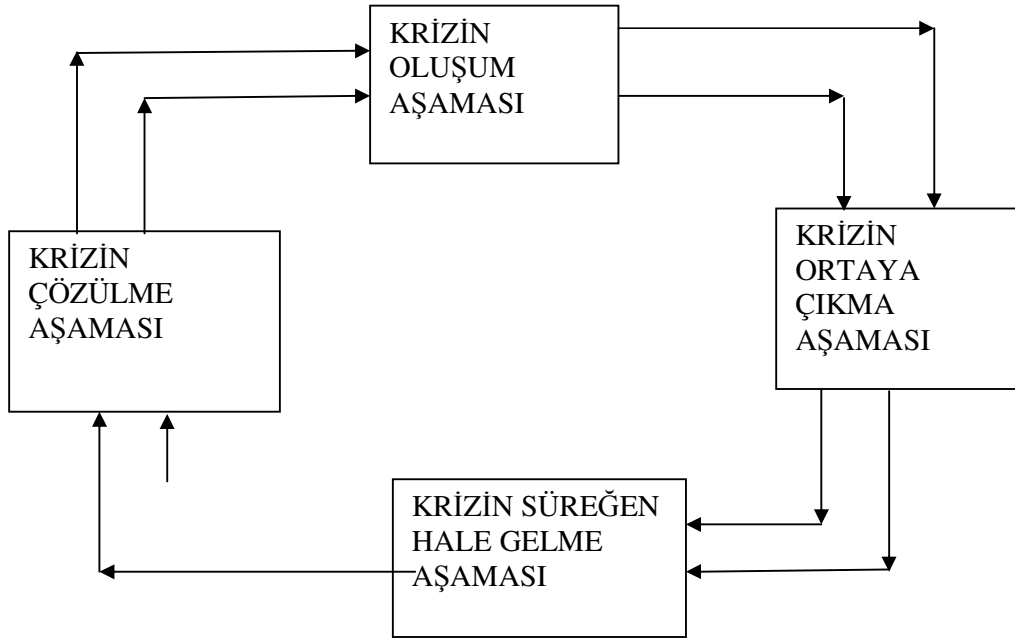
- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Krizler tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, çalışan, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır(Asunakutlu ve Safran, 2004, s.52).
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.

2.1.2.2. Krizin Belirtileri

Krizin belirtilerini oluşturan bazı örgüt sorunları ise şunlardır: bozulan bilançolar,devamlı aksayan nakit akışları,artan fakat cevapsız kalan müşteri şikayetleri, iadeler , sabit sermaye-çalışma sermayesi dengesi,düşen satışlar rakiplerin pazardaki yeni halleri (Hammer Champy ,1994 s.22).

2.1.3. Kriz Süreci

Krizler hastalık gibidir. Ne zaman ve nasıl ortaya çıkacakları belli olmayabilir. Ama gerekli tedbirler alınmadığı sürece hastalık her zaman kapıdadır. Tanının konulması ve tedavinin yapılması için en azından belirli sistem çözümleri hazır olarak bekletilmelidir (Örnek ve Aydın, 2006, s.21). Bu nedenle kriz yönetimini öğrenmek ve her kademedede uygulamak için örgütlerin sistemli, planlı ve kontrollü bir şekilde krizlere karşı hazırlanması ve yönetilmesi gerekmektedir (Okumuş, 2003, s.206). Kriz sürecini, krizin oluşum aşaması, krizin ortaya çıkış aşaması, krizin süregelen hale gelme aşaması ve krizin çözülmesi veya örgütün çöküş aşaması olmak üzere 4 aşamaya ayırmamız mümkündür (Haşit, 2000, s.13). Bu aşamalar Şekil-2.1’de görülmektedir.



Şekil 2.1. Krizin Aşamaları

Kaynak: Haşit Gürkan, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Eskişehir, 2000, s.14

2.1.3.1. Krizin Oluşum Aşaması

Krizin ilk aşaması krizin oluşumu ya da öncü (prodromal/build up dönemi) dönemdir ve kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Bu dönem içinde potansiyel krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar fark edildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar (Haşit, 2000, s.13). Örgütün iç ve dış çevreyle ilgili olan gelişmelere daha duyarlı yaklaşması gereken aşamadır.

Krizin gelişim dönemi körlük, eyleme geçmeme, yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur (Tüz, 2004, s.12).

Körlük aşaması, krizin varlığının kabul edilmesi gereken aşamadır. Örgütün iç çevresinde dengesizlikler başlamıştır. Örgüt yönetimi bu iç çevre sorunlarını kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez.

Eyleme geçmeme aşamasında, performans düşüklükleri devam ettiği halde örgüt yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde hareketlilik yoktur ve verimlilik ile kalite düşer.

Yanlış eylem aşamasında, sorunlar fark edilmeye başlandığı için panik havası vardır. Bilinen çözümler uygulanır. Değişime yönelik eylemlere geçilmez bu yüzden krizin eşiğine gelinir.

2.1.3.2. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması(Acute/Breakout Dönemi)

Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olabilmektedirler. Bu aşamanın diğer aşamalara göre daha kısa olduğu fakat yönetici ve çalışanlar için bıraktığı fiziksel ve psikolojik etkiler açısından en uzun dönem olarak bilinir. Karmaşıklık ve gerilim en uç noktadadır. Bu aşamada yapılan en önemli hataların kriz için bir suçlu veya suçlular bulma ve cezalandırma çabası olduğu ve çoğu zamanda gerçek suçluların göz ardı edildiği ileri sürülmüştür (Okumuş, 2003, s.207). Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez.

Başarılı bir kriz yönetimi bu aşamayı kısaltabilir ve krizi çabuk sona erdirebilir (Tüz, 2004, s.14).

2.1.3.3. Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması

Krizin süreğen hale gelme aşaması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya ayrıca “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamada durum analizlerinin yapılması daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulamaya konulması, kriz ekibinin göreve başlaması, bütün iletişim kanallarının kullanılarak etkin bir iletişim ve yönetimin uygulamaya geçirilerek harcamaların kontrol edilmesi ve yeniden yapılanma gibi önlemlerin alınması önerilmektedir (Drummond ve Chell, 1994, s.37).

Kronik kriz aşamasında daha önce alınan kararların ve önlemlerin sonuçlarının yavaş yavaş görülmeye başladığı kabul edilir. Başarılı bir yönetimle bu aşamanın daha kısa süreceği ve kolayca atlatılabileceği savunulmaktadır. Ancak krize hazırlıklı olmayan veya alınan önlemlerin yanlış veya yetersiz olduğu durumlarda, bu aşamanın uzun süreceği ve sonuçta örgütler için oldukça yıkıcı ve zararlı etkileri olabilecektir (Fink, 1986, s.25).

2.1.3.4. Krizin Çözülmesi veya Örgütlerin Çöküş Aşaması

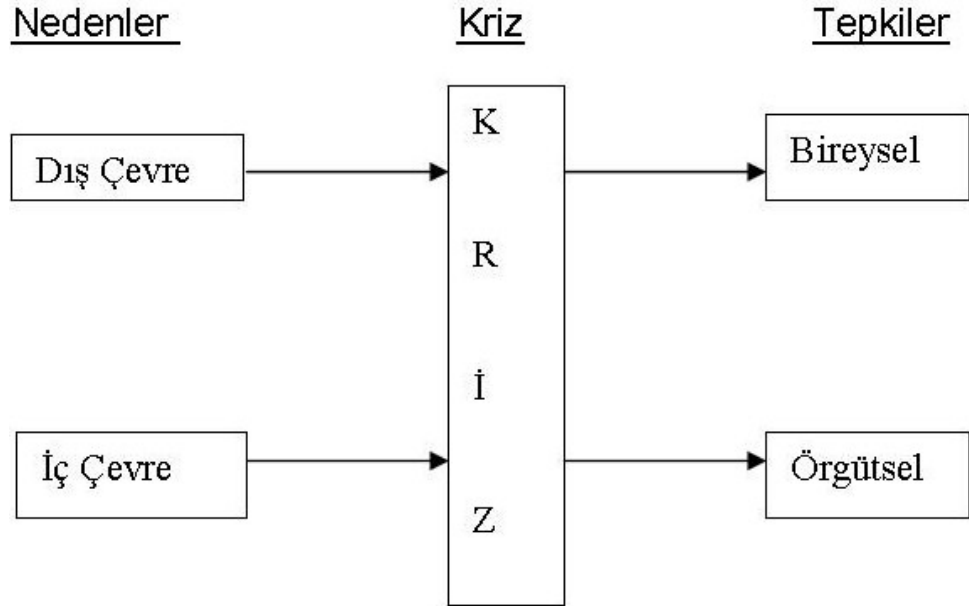
Bu aşamada örgütün gidebileceği iki yön bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve olumsuz yönü örgütün kriz nedeniyle kapanması ve/veya el değiştirmesidir. Karşılaşılan krizin beklenenden daha uzun sürmesi ve olumsuz etkilerinin azalacağına artması ve bu dönemde yeni krizlerin ortaya çıkması bu sonucu beraberinde getirebilir. İkinci ve olumlu yön ise örgütün aldığı karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve örgütün geleceğe güvenle bakabilmesidir (Okumuş, 2003, s.208).

2.2. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Her krizi önceden tahmin etmek imkansızdır. Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, örgütlerin krizle karşılaşmalarının

temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Örgütlerin tüm yaşam süreçlerini nasıl örgüt içi ve dışı çevresel faktörlerin etkileşiminin bir sonucu ise, kriz durumları da bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminin bir sonucudur Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler örgüt dışı faktörler ve örgütün kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir (Tüz, 1996, s.4).

Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu şekil-2.2de görülmektedir



Şekil 2.2. Krizin Oluşumu

Kaynak: Tüz Vergiliel Melek, “Kriz Döneminde İşletme Yönetimi”, Bursa, 1996, s.4

2.2.1. Örgüt Dışı Çevre Faktörleri

Krize neden olan örgüt dışı çevre faktörleri örgütün kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok sayıda Örgütün varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, örgütlerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanamaması durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. Gecikilen her an krizin şiddetini de artırmaktadır. Örgütlerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin dışında, örgüt yönetimine, personele ve bunların ailelerine

yönelik olarak yapılan suikast, kaçırma, tehdit vb. terörist eylemler de krize neden olabilmektedir (Tüz, 1996, s.5).

2.2.1.1. Doğal Faktörler

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak örgütsel başarısızlığın nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır (Genç, 2005, s.40). Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel, toprak kayması vb. gibi felaketler örgütlerin denetimi dışında meydana gelen olaylardır. Örgütleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler örgütlerin kriz ortamına girmesine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler örgütlerin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir. Doğa olayları ve kazaların etkisi, dolaylı yoldan da hissedilebilir. Tedarik zinciri nedeniyle, dünyanın öbür ucundaki yangın veya sel yakınımızda da krize neden olabilir. Örneğin, Japonya’da pil üreten bir fabrikanın yangın sonucu yerle bir olması, Motorola’yı çok derinden etkilemişti. Japon pil üreticisinin Motorola’nın tek tedarikçisi olması nedeniyle, yangın bazı Motorola ürünlerinin piyasaya çıkmasında beş aya varan gecikmelere sebep olmuştu (Luecke, 2008, s.5).

2.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Örgütlerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti örgütleri yakından etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan Örgütler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar (Tüz, 1996, s.6). Gerçekten de örgütlerin kaderi belli ölçüde ekonomik döngünün iniş çıkışlarına bağlıdır. Durgunluk dönemleri sabit masrafları yüksek olan örgütler için özellikle tehlikelidir. Örneğin fabrika ve makine parkına büyük yatırım yapmış, ödemesi gereken işçilik ücretleri toplu sözleşme ile belirlenmiş büyük ölçekli üreticilerde görülür. Gelirlerin azaldığı

durgunluk dönemlerinde bile değişmeyen giderler, örgütü nakit sıkıntısına, hatta krize bile sokabilir (Luecke, 2008, s.9).

2.2.1.3. Hukuksal ve Siyasal Faktörler

Hukuksal ve siyasal faktörler de diğer bir dış çevre faktörü olarak sayılabilir. Bu iki alanda meydana gelen her türlü değişiklik örgütlerin yaşamlarını, çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, işçi-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve örgütleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları vb.) örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır. Büyüklükleri, çalışma safhaları, amaç, politika vb. pek çok şeyleri birbirinden farklı da olsa tüm örgütler çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik örgütler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, örgütlerin çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir. Aksi bir durum örgütler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004, s.38). Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı da örgütlerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerdendir (Tüz, 2004, s.6).

2.2.1.4. Toplumsal Yapı

Toplumdaki insan ilişkilerindeki ve değer yargılarındaki değişim, toplumsal ve kültürel sorunlar örgütleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Tüz, 1996, s.6). Teknolojik faktörler kadar olmasa da, toplumsal faktörlerde de önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarında belirleyici etkisi olan faktörlerdir. Değer ve tutumlara bağlı olarak yaşanacak değişimler, toplumda yaygın olan yaşam tarzına göre üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğini değiştirecektir (Haşit, 2000, s.24).

2.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Örgütlerin haberleşmek, bilgi depolamak, araştırma yapmak ve alım satım için bilgisayarlara olan bağımlılıkları arttıkça teknik alt yapı ile ilgili sorunlarının kriz potansiyeli büyümektedir. Bir çoğu artık, akıllı donanım ve yazılım olmaksızın işlevlerini yerine getirememektedir.fakat bilgisayar ve iletişimin gücü, aynı örgütleri veri kaybına güvenlik ihlallerini, bilgisayar korsanlığına ve sıradan cihaz bozulmalarına karşı savunmasız bırakmaktadır (Luecke, 2008, s.8).

Teknoloji örgüt dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan örgütler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasında, örgütlerin faaliyette bulundukları alanlarda yapılan araştırma geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır (Haşit, 2000, s.22). Boyutu ne olursa olsun faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, örgüte kendilerini zorla kabul ettiren; ettiremezlerse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

2.2.1.6. Rakip örgütlerin Sayısında Artış ve Rekabet

Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. Örgütün yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Makridakis, 1991, s.118).

2.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler

Özellikle çokuluslu örgütler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük örgütler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir örgütte kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunan ülkeden

kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır (Haşit, 2000, s.26).

2.2.1.8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

Örgütlerin hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecekleri güçlüklerde örgütlerde krize neden olabilmektedir. Örgütün üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlar yaşanması ya da ithal edilen hammaddelerin tedarikinde sıkıntıya düşülmesi, kullanılan enerji kaynağında darboğazın yaşanması gibi sorunlar örgütü güç durumda bırakarak krize neden olabilmektedir (Haşit, 2000, s.27).

2.2.1.9. Diğer Faktörler

Yukarıda saydığımız dış çevre faktörlerinin yanında diğer bazı dış çevre faktörleri de örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. Bunlar; örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar (Örneğin: Çernobil, Körfez Krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde meydana gelen yangınlar dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir) ve özellikle tüketici boykotları, örgütler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993, s.48).

2.2.2. Örgüt İçi Faktörler

Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerli olup; ortama bilinmezlik ve karamsarlık egemendir. Krizin gerçek sebebi genellikle organizasyonun içindedir. Bunlardan bazıları; mutsuz ve güvensiz personel, kötü yönetim, yüksek risk ortamı ya da zayıf risk yönetimi süreci ve ürünün kalite kontrolündeki başarısızlık olarak sayılabilir. (Baltaş, 2001, s.7). örgütlerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer, 1998, s.387). Diğer bir ifade ile, örgüt içi faktörlerde güçlü olan örgütler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan örgüt içi faktörler üç grupta toplanabilir.

2.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir (Asanakutlu ve Safran,2003, s.144).

Yönetici yetersizliğin nedenleri şunlardır:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği.
- Liyakat (Tüz, 2001, s.7).

2.2.2.2. Örgütün Yaşam Safhası

Örgütün hayat safhasını bir canlının yaşaması ile özdeşleştirmek mümkündür. Çünkü her örgüt; organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. Örgüt kurucularının vizyonu ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde bazı sıkıntılar yaşar ve sonra yetişkin olur ve ardından yaşlılık dönemi gelir. Bir örgütün stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve orada kalabilmektir(Doğan, 2003, s.81). Bir örgütün hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturmaktadır (Potter,1991, s.27). örgütlerin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar (Tüz, 1996, s.8). Bu dönemde önemli olan esnekliktir. Esneklik kadar önemli diğer konu da kontrolün

dengede olduğu durumu koruyabilmektedir. Böylece değişimle karşılaşıldığında; şirketin krize düşmeden değişimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

2.2.2.3. Örgütsel Sorunlar

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek şekilde katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına imkan tanımayan bir iletişim sistemi ve olumsuz örgüt iklimi ile örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır(Asanakutlu ve Safran,2003, s.144).

Örgüt yapısında řu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-çalışan arasında iletişim kopukluğu, aşırı merkezci iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, çalışan devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluk vb. (Tüz, 1996, s.8).

2.3.KRİZ YÖNETİMİ

Akat'a (1999, s.8-9) göre yönetim: davranışsal açıdan, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için örgüt faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi biçiminde ifade edilmektedir. Çağdaş dünyada artan riskler ve çevresel faktörlerin yapısal değişimi yönetimin ve dolayısıyla yöneticilerin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Yöneticiler daha çok rutin işlerin yönetiminden çok olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve başarıyla öne çıkmaktadırlar. Genellikle krizin, örgüt yönetiminin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Buna göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetlerinin düşüklüğü ve devlet desteklerinin fazlalığı, hükümetlerin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Şayet, asıl sorun krizin nedenlerinde ise, piyasada varlık gösteren tüm örgütlerin krizde olması gerekir; fakat değildirler. Bazı örgütler pazar payını kaybediyor olabilir. Fakat bazıları da büyük başarılar elde ederek diğerlerinin

bahanelerini ortadan kaldırmaktadır (Hammer ve Champy, 1994, s.22). Pek çok örgüt kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri olarak gelişmektedir.

Bu noktadan hareketle krizlerin örgütler için tehlikeli oluşumlar oldukları bir gerçektir. Örgüt yöneticileri açısından krizlerin tümünü engellemek gerçekten çok zor bir olaydır. Ancak bu zorluklara rağmen, krizlerin ne zaman, ne şekilde ve nerede olabilecekleri konusunda tahminler yürüterek gelebilecek krizleri başarıyla önleme şansları bulunmaktadır. örgütler ne kadar çok hazırlanıp tahmin yürütürlerse (Krizlerin önlenabilir veya önlenemez olmasına bakmaksızın) krizleri önleme şansları o derece yüksek olabilmektedir (Haşit, 2000, s.64).

2.3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

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

2.3.1.1.Kriz Yönetiminin Dar Tanımı

Kriz yönetimi, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü karşılaşılabileceği kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Haşit, 2000, s.64).

Kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Pearson ve Clair, 1998, s.64). Kısaca kriz yönetimi, örgütlerin beklenmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde uygulayacakları kararlardır.

2.3.1.2. Kriz Yönetiminin Geniş Tanımı

Kriz yönetimi; örgütün temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, çalışan ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir deri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini

belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir (Mitroff, 1994, s.102). Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi; muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırılması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.52).

2.3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Haşit, 2000, s.65):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan örgütler yaratmaktır.

- Yöneticilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Kriz yönetimi krizlerin türlerine uygun olarak şekillenmektedir. Her kriz türünün kendine has işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, yeni bir krizde başarılı olmayabilir.

- Kriz yönetiminde başarı yakalandığında yöneticilerin kendilerine olan güvenleri artacak ve moralleri yükselecektir. Bu yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra kariyerlerinde de önemli bir aşamayı başarıyla geçmiş olmaktadır.

- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen

durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıkları da zorunlu kılabilir.

- İletişim düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağılılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önemlidir. Bu faktörler bir bütün olarak örgütün kriz reçetesini oluşturarak, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizin yönlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.

- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadırlar.

- Kriz yönetim ekibine hem fiziksel hem de ruhsal bir eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliktir.

- Krizler bir örgütü her yönüyle etkileyen bir yangına benzetilebilir. Kriz yönetiminde ilk amaç bu yangının söndürülmesidir. Yeniden yapılandırma amacı ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülür; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözümlenmesi.

2.3.3. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz zamanları, örgütler açısından tehlikeli olmakla birlikte aynı zamanda bir değişim ve gelişim fırsatı olarak algılanmalıdır. Kriz yönetimi süreci; alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamak olan kriz yönetim süreci beş aşamada ele alınabilir (Demirtaş, 2000, s.363).

2.3.3.1. Kriz Sinyallerinin Saptanması

Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce örgütlerin algılayabilecekleri bazı işaretleri uyarı sinyali olarak vermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığını ve diğer bilgilerinin yansıtması açısından çok önemlidir. Krizi önlemenin en önemli aşaması bu sinyallerin takip edilmesi ve doğru yorumlanmasıdır. Bu sinyallerin yakalanabilmesi için örgütün değişik sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerini kurması ve işletmesi gerekmektedir. Bu yüzden kriz yönetim sürecinin bu aşaması erken uyarı sistemlerinin kurulmasını içermektedir.

2.3.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci aşamasında krize hazırlık ve önleme çabaları söz konusudur. Erken uyarı sistemi ile alınan sinyaller ve bilgilerden yola çıkarak gelen krizde kullanılacak önleme ve korunma yöntemlerinin oluşturulmasına çalışılır. Bu çalışmalar güvenlik politikaları belirlemek, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, kriz kontrolleri, acil planlama, çalışanların eğitimi vb. gibi olabilir.

2.3.3.3. Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması

Örgütün erken uyarı sistemi ile yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkin çalışsa bile bazı kriz durumlarından kurtulmak söz konusu olmaz. Bu yüzden zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha büyük boyutlara ulaşmasına engel olmaktadır.

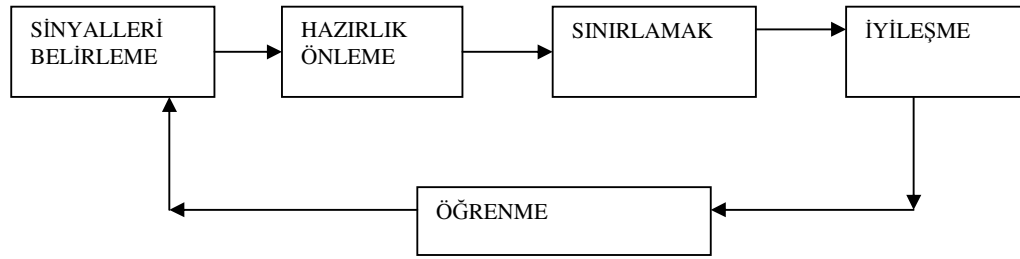
2.3.3.4. İyileşme

Krizle gelen zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılması ile örgütün mümkün olan en kısa sürede kriz öncesindeki normal faaliyetlerine dönmesi beklenir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların

düzeltilmesi için gerekli olan tüm çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır.

2.3.3.5.Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşamasını oluşturan öğrenme ve değerlendirmede amaç, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamadaki çalışmaları hatasız öğrenme çabaları olarak adlandırmak mümkündür. Krizler örgüte birtakım zararlar verseler bile iyi değerlendirilebildikleri zaman üst yönetime önemli deneyimler kazandırılabilirler ve sonuçta bunlar fayda krizi haline dönüştürülebilir (Şimşek, 2002, s.333).



Şekil 2.3. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Şimşek M. Şerif , “Yönetim ve Organizasyon”, Konya, 2002, s.333

Şekil-2.4’de de görüldüğü gibi, kriz yönetim modelinin işleyişinde birinci aşama işaretlerin farkına varılmasıdır. Bu aşama erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir. İkinci aşama önleme ve hazırlık hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir. Üçüncü aşamada krizi kontrol altına alma krizin etkilerini hafifletme ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engelleme aşamasıdır. Dördüncü aşama da iyileştirme ile ilgili faaliyetleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulması yer almaktadır. örgüt içine veya dışına yayılmasını önleyecek olan bu aşamanın ardından da son aşama olarak örgütün krizden öğrendiklerini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, kriz anında kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini, başka hangi alanlarda daha iyi bir kriz

2.3.4. Kriz Yönetimi Türleri

Kriz yönetimi türleri, iki ana bölümde incelenebilir: Aktif Kriz Yönetimi ve Tepkici Kriz Yönetimi. örgütler kriz dönemlerinde bu iki farklı kriz yönetimi türünü uygularlar.

2.3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi

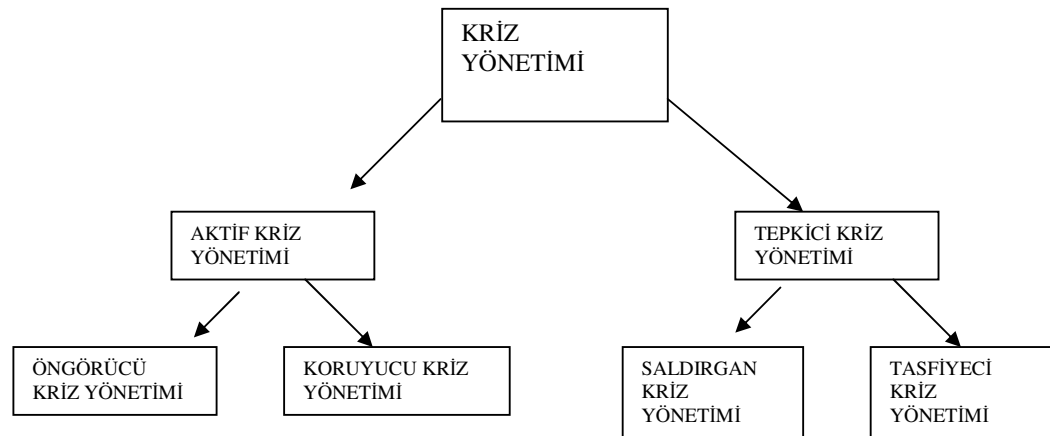
Kriz dönemlerinde örgütlerin uygulaması gereken doğru kriz yönetimi türü, Aktif Kriz Yönetimidir. Bu kriz yönetimi örgütlerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli çıkış noktalarının düşünülüp her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan şirketlerin, rakipleri panik içindeyken krizden karlı çıkmayı başarabilirler. Aktif kriz yönetimi de, kendi arasında, Öngörücü Kriz Yönetimi ve Koruyucu Kriz Yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü Kriz Yönetimi, potansiyel kriz safhasında önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder (Ataman, 2001, s.258).

2.3.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi

Tepkici Kriz yönetimi, şirketlerin genel yönetim tarzında var olan ve kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan “Kriz çıktı şimdi ne yapalım?” sorusuna yanıtını acilen arayan bir yaklaşım türüdür. Bu yaklaşım biçimini benimseyen kuruluşlar, kriz anında hemen yönetim kurulunu topluyor ve ne yapacağı o an düşünülüp karara bağlanıyor. Büyük çoğunlukla da plansız programsız küçülme veya krizden zarar gören ürünlerin piyasadan çekilmesi gibi günlük çözüm arayışına giderler. Bu arayış, genelde maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek imkanların kısıtlanması veya işten çıkarma gibi davranışları ortaya çıkarır (Oğuz ve Özkay, 2001, s.26).

Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminde farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza

indirgenmesi şeklinde açıklanabilir. Tepkici kriz yönetimi de, kendi arasında, Saldırgan Kriz Yönetimi ve Tasfiyeci Kriz Yönetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilmez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir “yaşama şansı” yoksa tavsiyeci kriz yönetimi uygulanır. Tavsiyeci kriz yönetiminin görevi; örgütün sahipleri, personeli, müşteri ve diğer örgüt ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir (Ataman, 2002, s.259).



Şekil 2.5. Kriz Yönetimi Türleri

Kaynak: Ataman Göksel, “İşletme Yönetimi :Temel Kavramlar Yeni Arayışlar, İstanbul, 2002, s.300

2.3.5.Örgütlerde Etkin Bir Kriz Yönetimi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar

Örgütlerde etkin bir kriz yönetimi için yapılabilecek çalışmalar; krizleri önlemeye yönelik çalışmalar ile kriz anında ve sonrasında yapılabilecek çalışmalar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

2.3.5.1.Örgütlerde Muhtemel Örgütsel Krizleri Önlemek İçin Yapılabilecek Çalışmalar

Örgütler için her kriz durumu tamamıyla önlenemez nitelikte olmadıklarından örgüt yönetimi muhtemel örgütsel krizleri önleyebilmek veya olası bir krizin etkilerini azaltmak için bazı çalışmaları yapması yerinde olacaktır. Muhtemel örgütsel krizleri önlemek için birtakım çalışmaların gerçekleştirilmesi örgütün kriz karşısındaki durumu açısından önem arz etmektedir. Örgütlerde görülen en önemli çalışmalar, erken uyarı sistemleri, sürekli iç ve dış çevre analizi, krize hazır örgüt yapısı oluşturmak, krize karşı kadro oluşturmak, kriz yönetim ekibinin belirlenmesi, kriz rehberi hazırlamak,kriz yönetim ve iletişim rehberi hazırlamak, personel politikası oluşturmaktır.

2.3.5.1.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması

Erken uyarı sistemi, örgütte krizin önceden sezilmesini sağlayıcı sistemlerdir. Örgütlere önceden iç ve dış çevrelerinden önemli sinyaller göndermektedirler. Her iki çevreden gelen sinyaller dikkate alınmadıklarında olası bir kriz yaratma potansiyeline sahiptirler. Örgüt yönetiminin karşılayabileceği olası bir kriz durumunu saptayabilmesi için iki çevreden gelen sinyalleri ciddi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Bu sinyallerin saptanmasında örgüt personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları önemli bir yer tutmaktadır. Bu sistem örgütlerde erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması önemli yararlar sağlayacaktır. Örgüt yönetiminin örgüt içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 2000, s.74):

- Örgütte görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,
- Örgüt içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması,
- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanılarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması gereklidir.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da, dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta olarak belirtilebilir (Mitroff, 1988, s.19).Bu arada sezgiler de önemlidir. Değişik gelen şeylerin nedenlerini bulamaya çalışarak,uyarılara karşı duyarlı olmak gerekir. Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt, 1998, s.2):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanması kısaca şöyledir (Keskin ve Özselçuk, 1984, s.6);

- Aynı sektördeki örgütler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır.
- Seçilen örgütlerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlardaki gelişmelere bakılarak, örgütlerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı örgütlerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.
- Her yıla ait başarılı ve başarısız örgütlerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız örgütler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız örgütler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaşmaya başladığı tespit edilir.
- Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, örgütün ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber

verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Oluşan krizleri görmeyi engelleyen, sorunu küçük görme, yönetici kibri, ve noktaları birleştirememek gibi davranışlar, insanın doğasında vardır (Luecke, 2008, s.71). Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyarı sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir.

2.3.5.1.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Krizi önlemenin ve yönetmenin en önemli mekanizması, şüphesiz sürekli olarak çevrenin ve örgüt kaynaklarının analiz edilmesidir. Örgütlerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerden bir diğeri de sürekli iç ve dış çevre analizidir. Günümüzde çevrenin sürekli değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, örgütleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, örgütlere bazı fırsat ve imkânları sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998, s.167).

Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Bu bakımdan batı toplumlarının büyük ölçüde A.B.D.’deki gelişmelerden etkilendikleri öne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin, 1780’lerde bunalım olmuş, 1810’larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840’larda ekonomi daha önce görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870’leede yine büyük bir bunalım yaşanmış ama 1910’larda böyle bir şey olmamıştır. Otuz yıl sonra büyük bir ekonomik bunalım meydana gelmiştir(Batra, 1990, s.160) Çevre analizinin ikinci aşamasını ise ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur.

Örgütlerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları gerekmektedir (Tüz, 1996, s.68).Yukarıdaki ABD örneğinin ülkemizde de yaşandığı görülmüştür.

Bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinde meydana gelen çevredeki değişik tavır, davranış ve tutumların hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir. Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini yapmaları; fırsatlardan en fazla düzeyde yararlanıp, tehditleri en az düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Kriz, örgütün dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iç ve dış çevre analizi krizi önleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır (Ataman, 2002, s.274).

2.3.5.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir(Tüz, 2001, s.54). Küreselleşme sonunda ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu, 1996, s.181). Bu yüzden örgütlerin iç ve dış çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek değişimleri zamanında saptayabilmelerinde sahip oldukları örgüt yapıları büyük önem taşımaktadır. Eğer örgüt katı ve merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahipse olası krizlerin zamanında saptanması güçleşecektir. Değişime cevap verecek esnekliğe sahip olmadıkları için krize açık durumdadırlar(Tüz, 2001, s. 58). örgütlerin krize hazır olmalarında esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 2000, s.79):

- İşletme ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.

- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.

- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- Örgüt içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- Örgüt personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda bu değişime mekanik örgüt yapısının uyum sağlaması zordur. Bu nedenle mekanik yapılar krize son derece açıktırlar. Krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanik örgüt yapısından organik örgüt yapısına geçiş yapılmalıdır (Tüz, 2001, s.40). Örgüt yönetimi krize hazır bir örgüt yapısı oluşturma kapsamında toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, her iki kavramı da içine alan sürekli gelişen organizasyon, yalın organizasyon, örgüt geliştirme vb. çağdaş yönetim anlayışlarına açık ve sürekli değişimi takip eden bir anlayış içinde olmalıdır.

2.3.5.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması

Örgütlerin karşılaştıkları krizleri aşma konusunda en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir; aksi takdirde, örgütün çöküşü hazırlanacaktır. Krize yönelik kadro son derece önemlidir ve bu kadroda en önemli unsurlardan birisi kriz yönetimi ekibi lideridir. Kriz yönetimi ekibi liderinin karakteri, yeteneği, kişiliği, bilgi düzeyi vb. özellikleriyle farklılık yaratabilen kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Bu liderin seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Öte yandan kriz yönetim ekibine seçilecek diğer elemanlarda ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek, hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan kişiler olmalıdır (Tüz, 2001, s.60). Ayrıca sadece yurtiçi

pazara satış yapan örgütler kriz şartlarından daha çok etkilenirler. Bu etkiyi azaltmak için yurtdışı açılma gereği vardır. Ancak bu da bir kadro sorunudur. Global pazarlara açılmak için iyi bir kadro yapısı oluşturmak gerekir (Ohmae, 1989, s.143).

2.3.5.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi

Kriz yönetim ekibi, krizin işaretlerini değerlendirebilecek, kontrolünü ve yönetimini yürütecek ekiptir. Belirlenecek bu ekip, bir ekip lideri, muhtemel kriz durumuna göre farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler ve kriz sözcüsünden oluşmalıdır. Ekip kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada örgüt imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermelidir (Tüz, 2001, s.61). Kriz yönetim ekibi, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir:

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak
- Örgütü etkileyebilecek kriz durumlarını önceden sezinlemek, önerileri değerlendirmek (Regester, 1989, s.65).
- Kriz yönetim planı hazırlamak
- Krize yönelik hazırlanacak planın uygulamasını sağlamak ve uygulamalarını kontrol etmek.
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak ve bunları değerlendirmek.
- Kriz ihtimallerine yönelik hazırlanan planları gözden geçirerek olası değişikliklere uygun hale getirmek.
- Olası kriz durumlarını aşmak için stratejiler geliştirmek.
- Kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları koordine etmek ve yürütmek.

- Kriz anında ve sonrasında yapılabilecek hataları önlemek ve örgütün hızlı bir şekilde iyileşmesini sağlamak için çalışmalar yapmak

2.3.5.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz rehberi hazırlamak, kriz gerçekleşmeden önce verebileceğiniz kadar çok kara vermek anlamına gelir. Böylece, bir kriz meydana geldiğinde gücünüz, onu etkin biçimde çözmeye yetebilir(Mentor, 2008, s.32). Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001, s.7):

Eylem Planı: Engeller ve zayıf noktalar üzerinde düşünüldükten sonra kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur. Eylem planı bulunmayan örgütlerde hareket kabiliyeti azalır.

Telefon Rehberi: Krizden kimlerin haberdar olması gerektiğine karar verilerek bir telefon rehberi hazırlanır(Mentor, 2008, s.36). Örgütün kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

Telefon Hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

İletişim: İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Bir kriz durumunda irtibat kurmak gerekebilecek insanlardan –yalnızca ekip üyeleri değil- ve bu insanlara nasıl ulaşılabileceğinden oluşan bir liste oluşturulur(Mentor, 2008, s.37). Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

2.3.5.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır (Ertürk, 1996, s.100). Örgüt yönetiminde risk ve belirsizliği en aza indirmek için planlama fonksiyonu ne kadar önemli ise olası kriz durumlarına karşı kriz yönetim planı hazırlamakta o kadar önemlidir.

Kriz yönetim planı kriz meydana gelmeden önce, kriz anında yapılabileceklerle karar vermek ve yapılacakları sırasına göre düzenlemektir. Kriz öncesi planlama, insanlara tüm seçenekleri irdeleyebilme, her ayrıntıyı en ince detayına kadar düşünme, değişik yaklaşımların yararlı taraflarını tartışabilme ve hatta yapılan hazırlıkları test etme imkanı verir (Luecke, 2008, s.43). örgütler bir krizle karşılaştıklarında zaman kavramı çok önem kazanmaktadır. Her örgüt için uygulanacak ortak bir kriz yönetimi planı olmasa da bir kriz durumuyla karşılaşılmadan önce hazırlanmış bir kriz yönetim planı krize karşı nasıl hareket edileceğini belirlemek ve zaman kazanma açısından önemli olacaktır. Bu önemli görevleri, normal zamanlarda yerine getirmek çok daha rahat ve kolaydır. Gerilim dolu kriz anlarında ise, en basit görevi yerine getirmek bile çok zorlaşabilir.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek örgütler için önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalara daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlarda tecrübelerle yenilir (Quinn, 1985, s.83).

Kriz yönetim planı; planlama ekibi kurularak, sorunun boyutu belirlenip, bir plan oluşturduktan sonra plan sınanıp, devamlı güncellenerek gerçekleştirilmelidir (Luecke, 2008, s.44). örgütlerin hazırlayacakları kriz yönetim planının her örgüt için ortak bir şekli olmasa da amacı yönünden ortak amaçlara sahiptir (Tack, 1988, s.88).

Bu amaçlar:

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,

- Örgütte krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında örgüt kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

Örgütler kendi iç ve dış çevresini etkileyen faktörleri değerlendirdikten sonra kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır (Tüz, 1996, s.78):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılması.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması (Özdemir, 1994, s.42).
- Kimin neyi ne zaman yapacağını belirlenmesi.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

2.3.5.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması

Muhtemel bir kriz için mutlaka, konuyla ilgili taraflara hitap edebilen bir iletişim planına sahip olunmalıdır. Örgüt yönetimi bir kriz anında örgütle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyecektir. Örgütün içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi edildiği anda krize yönelik iletişimde başlatılmalıdır. Örgüt içi etkin iletişim, çalışanların moralini yüksek tuttuğu gibi, her ciddi krizde ortaya çıkan dedikoduların da önü kesilmiş olur. Aynı şekilde, dış dünya ile

olan kurulacak iletişim de, dedikodu ve spekülasyonların önlendiği gibi, yönetimin probleme vakıf olduğunun, problemi ciddiye aldığı ve çözüm için çalıştığının kamuoyu tarafından bilinmesini sağlar(Luecke, 2008, s.49).

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle örgüte olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında örgütte çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır.

Örgüt yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir.

Hazırlanacak kriz iletişim planında şu politikalara yer verilmelidir:

- Kriz, vadesi ne olursa olsun kaotik bir süreçtir. örgüte panik ve korku getirir. Kriz planlamasının ilk adımı panik ve korkunun önüne geçmek, krizi yönetecek ekibe ve alt kademeye moral aşılamaaktır.

- Kriz dönemlerinde örgütün iç ve dış iletişimi tıkanır. Dedikodular baş gösterir. örgütünüzün iletişim kanallarını açık hale getirilmeli. Çalışanlar her konuda doğru bilgilendirilmeli.

- Çalışanların motivasyonunu güçlendirilmeli. Herkese açıklama yapma zorunluluğunuz olmasa bile kadronun tamamına “sorunlu dönemi aşmak için gereken her adımın atılacağı” imajını verilmeli

- Piyasanın ve endüstrinin mevcut durumunu gözden geçirilmeli.
- Rakiplere ve bu dönemde yaptıklarına göz atılmalı.
- Son 6 aylık rakamlar değerlendirilmeli. Gelecek 6 ayı masaya serilmeli.
- Üst düzey finans, pazarlama ve iletişim yöneticileri bir araya getirerek bir kriz ekibi oluşturulmalı.

- Beyin fırtınalarından çıkan durum tespitlerini ve çözüm önerileri yazılı hale getirilmeli. Kötü durum ve daha kötü durum senaryoları hazırlanmalı.

- Klasik bir yöntem de olsa durum tespiti, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini sıralayan, tehditleri ve fırsatları belirginleştiren bir SWOT Analizi ile tamamlanmalı.

- Plan için en az 6 aylık bir zaman dilimi belirlenmeli.

- Kısa, orta ve uzun vadeli somut iş hedefler yazmalı.

• Sosyal paydaş, hedef kitle olgusundan farklı bir kavramdır. Örgütün iç ve dış çevrede kontakta olduğu grupların tamamını kapsar. Bir örgütün başlıca sosyal paydaşları şöyle sıralanır: Çalışanlar, rakipler, medya, sektörel medya, sivil toplum örgütleri, kamu organizasyonları, sektörel dernek ve örgütler, üniversiteler, akademisyenler... İş ve iletişim hedeflerine götürecek yolda temasa geçilecek sosyal paydaşlar tespit edilmeli.

• Sosyal paydaşların nezdinde, söz konusu zaman diliminde ulaşmayı hedeflediğiniz algı ve davranış değişikliklerini yazılı hale getirmelisiniz.

- Stratejik iletişim planının bütçesini oluşturulmalı.

• Söz konusu planın, ana çatıyı koruyarak esnek bir şekilde kurgulanmasına dikkat edilmeli.

- Hiç vakit kaybetmeden uygulamaya geçilmeli.

- Her iletişim etkinliğinin verimini test edilmeli.

- Yerine koşullara göre yeni etkinlikler eklenmeli.

• Örgüt sahibi, genel müdürü olarak Kriz İletişimi Planı'nın uygulamasını bizzat yürütülmeli.

- Uygulama aşamasında bilgi paylaşımı maksimum düzeyde tutulmalı.

• Güvendiğiniz kişilere ekstra sorumluluklar yüklemekten kaçınmamalı. Ancak sorumluluğu dengeli bir şekilde dağıtılmalı (Mentor, 2008, s.37).

2.3.5.1.9. Personel Politikası Oluşturulması

Kriz yönetimi çalışmaları, acil eylem planlaması, örgüt faaliyetlerinin sürekli planlanması, güvenlik konuları, bilginin sürekli sağlanıp korunması ve önemli örgüt faaliyetlerinin devam etmesi gibi ciddi yaklaşımlarla olgunlaşmaktadır (Lewis, 2001, s.57). Bunların hepsi de önemli konulardır. Ancak, gözden kaçırılan şey; olayın merkezinde bulunan ve olayın çözümü konusunda en etkin rolü oynayan insan kaynaklarıdır. Bu konuda yapılan çalışmaların pek çoğu işyeri krizlerinde insan ögesinin etkisinin önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir (Tack, 1988, s.15). Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi ya da danışmanı atmak daha uygundur.

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında örgüte verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez (Sabuncuoğlu 1994, s.37). Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir (Tüz, 1996, s.79);

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların örgütte kalmasına özen gösterilmelidir.

2.3.5.2. Örgütlerde Kriz Anında Yapılması Gereken Çalışmalar

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı,

uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi de kapsamaktadır. Normal şartlardaki politikaların kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamaların farklı olması gerekmektedir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olmaktadır.

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin örgüt yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup örgütün hayatına son verebilir.

Çalışmamızın bu bölümünde krizin boyutlarının nasıl belirlenebileceği ve kriz anında kullanılabilecek karar alma yöntemlerinden bahsedilecektir. Kriz yönetim planı, kriz iletişim planı, kriz ekibi, krize hazır bir örgüt yapısının oluşturulması ve personel politikası geliştirme vb. konulara bir önceki bölümde değinildiğinden dolayı bu bölümde ele alınmayacaktır.

2.3.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz anında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Karşılaşılan kriz durumunun sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Krizin boyutlarını iki aşamada belirlemek mümkündür; krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak (Mentor, 2008, s.78).

2.3.5.2.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanmaktadır. Bu anlamda “0” dan “10”a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmaktadır. “0” en düşük değer, “10” en yüksek değer kabul edilir. Bu değerın hesaplanmasında şu beş soru sorulmaktadır.

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz örgütün kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, örgütte ne boyutta hasar yaratır?

Bu beş soruya “0-10” arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin örgüt üzerindeki etkisini göstermektedir. (Mentor, 2008, s.45).

2.3.5.2.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0-10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olmaktadır. Bu tanıma göre krizi çözümüyle yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenmekte ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilmektedir. (Örnek ve Aydın,2006, s. 109).

2.3.5.2.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin varlığı, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısa olmasıdır. Kriz koşullarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşın düzeye gelmekte ya da örgütün hayatı sona ermektedir. Sonuçta yönetici, krizde, ya başka zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek, ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar alırken ya bireysel davranılacak ya da ekip çalışmasından yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihiye göre; stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir (Tüz , 1996, s.98).

2.3.5.2.2.1. Stratejik Tahmin Yönetimi

Stratejik tahmin her şeyden önce geleceğe dönük tahminler yapmayı gerektirmektedir. Bu tahminler örgütün yeni durumlara uyum sağlayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bugün yöneticiler için kesin bir şekilde tahmin yapmaya imkan tanıyan

fakat sürpriz olayları gözden kaçırarak pek çok tahmin teknikleri bulunmaktadır. Bu tahmin tekniklerinin özünü büyük veya geniş değişikliklerinin etkisini doğru bir şekilde tahmin etme ve değerlendirme oluşturmaktadır. Stratejik tahmin, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde örgütün kriz koşullarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler (Mintzberg 1994, s.107). Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir

2.3.5.2.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalanma şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır (Fink, 1986, s.147).

Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemidir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Tüz, 1996, s.97):

- Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
- Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.
- Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
- Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
- Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.
- Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

2.3.5.2.2.3. DELPHİ Yöntemi

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder. DELPHİ yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin

yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHİ yöntemi klasik toplantı yöntemine göre kriz koşullarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları denetler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olarak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar %10' ar civarındadırlar. %20' lik sıra dışı (uç) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa sıra dışı yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar sıra dışı cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuza kadar tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir. (Tüz, 2001, s.98).

2.3.5.2.2.4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşılacak bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz slayt, bilgisayar, ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analiz programı hazır bulundurulur.

Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılgısına düşen kişileri yönlendirerek doğru kararlara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir.

Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir (Tüz, 1996, s.99):

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.

- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımlı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütüm ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla örgütler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.

- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.

2.3.5.3. Örgütlerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar

Kriz sonrası örgüt yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını önlemek imkansızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Tüz, 1996, s.100).

2.3.5.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Şu soruların cevaplanması ile bu anlaşılabilir (Caponigro 2000, s. 244):

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?

- Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?

- Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?

- Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.

2.3.5.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizin bitmesi her şeyi bırakıp rahatlamak anlamına gelmemelidir. Yöneticiler ve kriz ekibi şu konuları ele almalıdır (Caponigro 2000, s.244):

- Kriz deneyiminden neler öğrenildiği kritik edilir ve bir sonraki sefer için stratejiler, taktikler, personel, tedarikçiler konusunda gerekli düzenlemeler yapılır.
- Krize hazırlık derecesinin yükseltilmesi ile ilgili gereken materyaller, sözcülerin ve diğer kurumların eğitimi, kaynakların ve deneyimlerin artırılması gibi diğer yollar belirlenir.
- Kriz yönetim aşamaları yeniden gözden geçirilir (Zayıflıkların belirlenmesi, problemlerin krize dönüşmesini önlemek için çalışmak ve kriz durumunda ne yapılacağını planlamak).
- İlgili kişilerin güvenini kuvvetlendirmek örgütün halkla ilişkiler programını harekete geçirmek.

2.3.5.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak örgütün kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır (Tüz, 2001, s.100). Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

2.3.5.3.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda örgütün yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme,

büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir (Koçel, 1993, s.6).

2.3.5.3.3.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda örgütün amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 1996, s.101).

2.3.5.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

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, 1988, s.89):

- Kriz ekibi hazırlamak
- Erken uyarı sistemi kurmak
- Planlı değişim yapmak
- Eğitime yatırım yapmaktır.

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için kriz öncesi, anında ve sonrasında yapılması gereken kriz yönetimi çalışmalarına önem vermeli ve bu doğrultuda gerekli mekanizmaları oluşturarak örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için çaba göstermelidirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN MUHTEMEL KRİZLERİ ÖNLEME HAZIRLIKLARI İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı;örgütsel iklimin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile ilişkisini belirlemektir. Örgüt iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır. Bir örgütte çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, örgüt faaliyetlerinin etkisinin azalması, örgüt imajının zedelenmesi ve örgüt örgütün amaçlarına ulaşması giderek imkansız hale gelmesi durumunda örgütte kriz sürecinin başladığı söylenebilir. Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil,kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Bu durumda örgütlerin kriz öncesinde sahip oldukları örgüt iklimi sağlıklı ise bunu kriz anında iletişimi en yaygın bir şekilde kullanarak örgüt içinde olanları çalışanlara aktarmaları bu olağan üstü durumun daha az hasarla atlatılması açısından önem taşıyacaktır .

Bu tanımda da ifade edildiği gibi örgüt ikliminin, muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya yönelik olarak öncelikle örgütsel iklimi ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında bu kavramlara yönelik ulaşılan bilgilere tez çalışmasının ilk üç bölümünde yer verilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama tekniği olarak 5’li likert ölçeği ile hazırlanan iki tane anket formundan yararlanılmıştır. Anket formundaki sorular, anketi uygulayanın demografik özelliklerinin ve örgüt iklimi ile ilgili bir bölüm ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ilgili düşüncelerinden oluşan ayrı bir bölümden oluşmaktadır. ve bu üç bölüm içinde toplam 40 soruya yer verilmiştir. Araştırmanın verileri “ SPSS for Windows 15” programında analiz edilmiştir.

Araştırma Ankara ilinde, kobileri geliştirmek ve onlara yardım etme amacı güden KOSGEB de gerçekleştirilmiştir. Örnek kütle olarak seçilen örgütte 90 personel çalışmaktadır. Araştırma için örgütte 90 adet anket formu dağıtılmış bu formlardan

değerlendirilebilecek nitelikte 78 tanesi geri dönmüştür. Geriye alınan anketlerin dağıtılan anketlere oranı yaklaşık %88 olup, araştırma için yeterli bir oran kabul edilmiştir. Anket verileri SPSS for Windows 15 paket programında analiz edilerek, bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir biçimde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgüt ikliminin ve insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgüt ikliminin ile teknik sistem faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Örgüt ikliminin benimse boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Örgüt İkliminin benimse boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Örgüt ikliminin teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Örgüt ikliminin ödül ve ceza boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g : Ödül ve ceza sisteminin insan faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Ödül ve ceza sisteminin teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1i: Yapı boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1i: Yapı boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1j: Yapı boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1k: Mücadele boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l: Mücadele boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1m: Mücadele boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1n: Kişisel sorumluluk boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1o: Kişisel sorumluluk boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1ö: Kişisel sorumluluk boyutunun teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1p: Standartlar boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1r: Standartlar boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1s: Standartlar boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi örgütlerinin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, 20 .04.1990 tarihinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur.

Kuruluş, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma, örgüt ikliminin ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları hakkındaki düşüncelerini yapılan anket uygulaması sonucu ulaşılan bulgular doğrultusunda tespit edilmesi ve değerlendirilmesine yöneliktir. Bu noktadan hareketle araştırma da kullanılan anket formu üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde ankete katılan çalışanların örgüt iklimine etkili olacağı düşünülen demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise örgüt iklimine yönelik bilgileri içeren ifadeler ve bu ifadelere çalışanların ne ölçüde katıldığını belirlemeye yönelik 5’li likert tipi 19 adet soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütün kriz öncesi hazırlıklarına yönelik 15 soru yöneltilmiştir. Örgüt iklimine yönelik sorular Özlem Yaşar’ın “ Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; Gaziantep sanayi örgütlerinde bir uygulama” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına ilişkin sorular için Melek Vergiliel Tüz’ ün “Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetim” adlı kitabından yararlanılmıştır.

Adı geçen çalışmaların güvenilirlik cronbach alpha katsayı değerleri yüksek değerlerde tespit edilmiş olup geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Anket formunun bir örneği Ek -1’de verilmiştir.

3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankette, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bu 6 soruya verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır.

-Cinsiyet

Araştırmaya katılan 78 çalışanın cinsiyetlerinin frekans dağılımına bakıldığında %57’sinin erkek; %43’ünün bayan olduğu görülmektedir. Bu kısma 2 kişi cevap vermemiştir. Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımları

	Frekans	%
Bayan	33	43,4
Erkek	43	56,6
Toplam	76	100,0

-Medeni Durum

Araştırmaya katılan 78 çalışanın medeni durumlarına bakıldığında 22'sinin bekar, 48'inin evli ve 4'ünün boşanmış ve dul olduğu gözlemlenmektedir ve 4 kişi cevap vermemiştir. Yüzde olarak dağılıma bakıldığında ankete katılan 78 çalışanın %29,7'si bekar, %65'nin evli ve %5,4'ü boşanmış veya duldur.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Frekans	%
Bekar	22	29,7
Evli	48	64,9
Boşanmış	2	2,7
Dul	2	2,7
Toplam	74	100,0

-Eğitim Durumu

Bir örgütte çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, örgütteki işlerin yerine getirilmesi sürecinde ki aksamaların en aza indirgenmesi sağlanacaktır. Bir örgütte görev alan çalışanların örgütün faaliyetleriyle ilgili olarak, izlenecek yolu ve uygulanacak yöntemleri daha çabuk ve kolay bir şekilde benimsemeleri aldıkları eğitim ile ilişkilidir.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında 78 çalışandan 7'sinin ilkokul ve ortaokul, 23'ünün lise 6 'sının yüksekokul , 34'ünün lisans ve 8'inin yüksek lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka ifade ile

araştırmaya katılan çalışanların %43,6'ı üniversite mezunudur. Bu da örgütün, çalışanlarının eğitim seviyesini yüksek tuttuğunu ve insan kaynakları açısından eğitime önem veren bir vizyona sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna ilişkin frekans dağılımları Tablo 3.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Frekans	%
İlkokul	1	1,3
Ortaokul	6	7,7
Lise	23	29,5
Yüksekokul	6	7,7
Üniversite	34	43,6
Yüksek lisans ve üstü	8	10,3
Toplam	78	100,0

-Örgütteki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanlardan 13 kişi 1 yıldan az , 23 kişi 1-5 yıl arası, 15 kişi 6-10 yıl aralığında ve 26 kişi de 11yıl ve yukarısı aralığında örgütte görev almaktadır ve 1 kişi cevap vermemiştir. Katılanların çalışma sürelerine bakıldığında; %33,8'inin 11 yıl ve daha fazla çalıştığını görmekteyiz. Bunu 19,5 ile 6-10 yıl arası izlemektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları

	Frekans	%
1 yıldan az	13	16,9
1-5 yıl arası	23	29,9
6-10 yıl arası	15	19,5
11 yıl ve yukarısı	26	33,8
Toplam	77	100,0

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümlere İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Yönetim	12	15,4
Pazarlama	2	2,6
Üretim	1	1,3
Muhasebe	18	23,1
Finans	14	17,9
Ar-ge	14	17,9
Diğer	17	21,8
Toplam	78	100,0

Araştırmaya katılanların %23,1'i muhasebede çalışmaktadır. Bunu %17,9 ile finans ve ar-ge bölümü izlemektedir. %21,8 ile diğer cevabı dikkati çekicidir.

Katılanların Çalıştıkları Diğer Bölümlerin Dağılımı

	Frekans	%
İnsan kaynakları	16	20,5

Diğer cevabının tamamına yakını (1 kişi cevap vermemiştir) insan kaynakları cevabını vermişlerdir.

Tablo 3.6.Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Üst kadem çalışan (departman sorumlusu)	4	5,3
Orta kademe çalışan (bölüm şefleri)	14	18,7
Alt kademe çalışan (işçiler ve idari personel)	57	76,0
Toplam	75	100,0

3 kişi cevap vermemiştir.

3.5.2. Örgüt İklimi ve Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına ilişkin cevaplarının ortalamaları, standart sapmaları ve cevap seçenekleri ile ilgili eğilim yüzdeleri aşağıdaki Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Katılanların Verdikleri Cevaplara Göre Bazı Değişkenlere Ait İstatistiksel Veriler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. sapma
Yaş	78	1	5	3,00	,926
Örgüt iklimi 1	78	1	5	3,03	1,367
Örgüt iklimi 2	78	1	5	2,12	1,162
Örgüt iklimi 3	77	1	5	1,99	1,153
Örgüt iklimi 4	77	1	5	3,00	1,192
Örgüt iklimi 5	76	1	5	2,50	1,039
Örgüt iklimi 6	77	1	5	1,73	,941
Örgüt iklimi 7	77	1	5	2,77	1,169
Örgüt iklimi 8	76	1	5	2,54	1,160
Örgüt iklimi 9	75	1	5	2,05	,985
Örgüt iklimi 10	76	1	5	2,26	,985
Örgüt iklimi 11	77	1	5	2,42	1,162
Örgüt iklimi 12	77	1	5	2,42	1,080
Örgüt iklimi 13	77	1	5	2,83	1,185
Örgüt iklimi 14	77	1	5	2,30	1,065
Örgüt iklimi 15	77	1	5	2,69	1,079
Örgüt iklimi 16	76	1	5	2,78	1,078
Örgüt iklimi 17	77	1	5	2,23	1,111
Örgüt iklimi 18	76	1	5	2,84	1,265
Örgüt iklimi 19	76	1	5	1,99	,916
K.Ö.Y.1	77	1	5	2,64	1,202
c2	77	1	5	2,58	1,162
c3	77	1	5	2,56	1,141
c4	76	1	5	2,82	1,241
c5	77	1	5	2,71	1,168

c6	77	1	5	2,64	1,202
c7	77	1	5	2,55	1,165
c8	77	1	5	2,39	1,126
c9	77	1	5	2,66	1,510
c10	77	1	5	2,99	1,455
c11	77	1	5	2,66	1,143
c12	77	1	5	2,57	1,261
c13	77	1	5	2,75	1,387
c14	77	1	5	2,86	1,537
c15	76	1	5	2,51	1,216
bölüm2	71	1,16	4,37	2,4744	,56822
bölüm3	75	1,00	4,60	2,6836	,94320
bölüm31	75	1,00	4,44	2,7422	1,05523
bölüm32	77	1,00	4,83	2,5714	,93636
bölüm21	75	1,00	5,00	2,5578	,81534
bölüm22	77	1,00	5,00	2,3896	,95115
bölüm23	75	1,00	4,67	2,3289	,83016
bölüm24	75	1,00	4,67	2,5378	,84166
bölüm25	76	1,00	4,50	1,8618	,73756
bölüm26	76	1,00	5,00	2,9013	,84861

3.5.3. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmada kullanılan anket formundaki sorular örgüt iklimine ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına yönelik sorular olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 3.8.'de yer verilmiştir.

Tablo 3.8. Örgüt İklimi ve Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İlişkin Soruların Güvenilirlik Testi Tablosu

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALPHA	
ÖRGÜT İKLİMİ	Örnek Sayısı:78	Soru Sayısı:19 Alpha: 0.84
MUHTEMEL KRİZLERİ ÖNLEME HAZIRLIKLARI	Örnek Sayısı:78	Soru Sayısı:25 Alpha: 0.94

Anketteki örgüt iklimi ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları sorularının tutarlılık ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve örgüt iklimine ait cronbach's alpha değeri 0,84 muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarına ait cronbach's alpha değeri 0,94 bulunmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda anketteki soruların güvenilir ve tutarlı olduğu kabul edilmiştir. Anket sorularına yönelik güvenilirlik analizine ilişkin test sonuçları Ek- 2'de verilmiştir.

3.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik geliştirilmiş alt hipotezler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Bu hipotezlerin geçerliliğini sınamada Korelasyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan korelasyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

3.5.4.1. Örgüt İklimi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1: Örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.9. Örgüt İklimi ve Kriz Öncesi Yönetim Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Örgüt İklimi	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Örgüt İklimi	Pearson Correlation	1	,036
	Sig. (2-tailed)		,773
	N	71	68
muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Pearson Correlation	,036	1
	Sig. (2-tailed)	,773	
	N	68	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,036'dır ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için H1 hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile Örgüt iklimi ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmaya örgüt iklimi ve muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.9.'da gösterilmiştir.

3.5.4.2. Örgüt İklimi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1a: Örgüt ikliminin ve insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.10. Örgüt İklimi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Örgüt İklimi	İnsan faktörleri sistemi
Örgüt İklimi	Pearson Correlation	1	,038
	Sig. (2-tailed)		,758
	N	71	68
İnsan faktörleri sistemi	Pearson Correlation	,038	1
	Sig. (2-tailed)	,758	
	N	68	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,038'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1a hipotezi reddedilir.

3.5.4.3.Örgüt İklimi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1b: Örgüt ikliminin ile teknik sistem faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.11. Örgüt İklimi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Örgüt İklimi	Teknik sistem
Örgüt İklimi	Pearson Correlation	1	,007
	Sig. (2-tailed)		,955
	N	71	70
Teknik sistem	Pearson Correlation	,007	1
	Sig. (2-tailed)	,955	
	N	70	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,007'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1b hipotezi reddedilir.

3.5.4.4. Benimseme İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1c: Örgüt ikliminin benimse boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.12. Benimseme İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Benimseme	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Benimseme	Pearson Correlation	1	,004
	Sig. (2-tailed)		,977
	N	75	72
muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Pearson Correlation	,004	1
	Sig. (2-tailed)	,977	
	N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,004'tü ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1c hipotezi reddedilir.

3.5.4.5. Benimseme İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1d: Örgüt İkliminin benimse boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 13. Benimseme İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Correlations		
		Benimseme	İnsan faktörleri sistemi
Benimseme	Pearson Correlation	1	-,037
	Sig. (2-tailed)		,755
	N	75	72
İnsan faktörleri sistemi	Pearson Correlation	-,037	1
	Sig. (2-tailed)	,755	
	N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,037'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1d hipotezi reddedilir.

3.5.4.6. Benimseme İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1e: Örgüt ikliminin teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.14. Benimseme İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Benimseme	Teknik sistem
Benimseme	Pearson Correlation	1	,057
	Sig. (2-tailed)		,632
	N	75	74
Teknik sistem	Pearson Correlation	,057	1
	Sig. (2-tailed)	,632	
	N	74	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,057'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1e hipotezi reddedilir.

3.5.4.7. Ödül ve Ceza Sistemi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1f: Örgüt ikliminin ödül ve ceza boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.15. Ödül ve Ceza Sistemi İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
Spearman's rho	Ödül ve ceza sistemi		Ödül ve ceza sistemi	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
		Correlation Coefficient	1,000	-,015
		Sig. (2-tailed)	.	,900
		N	77	74
	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Correlation Coefficient	-,015	1,000
		Sig. (2-tailed)	,900	.
		N	74	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,015'tir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1f hipotezi reddedilir.

3.5.4.8. Ödül ve Ceza Sistemi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1g : Ödül ve ceza sisteminin insan faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 3. 16. Ödül ve Ceza Sistemi İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Ödül ve ceza sistemi	İnsan faktörleri sistemi
Spearman's rho	Ödül ve ceza sistemi	Correlation Coefficient	1,000	,003
		Sig. (2-tailed)	.	,977
		N	77	74
	İnsan faktörleri sistemi	Correlation Coefficient	,003	1,000
		Sig. (2-tailed)	,977	.
		N	74	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,003'tür ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1g hipotezi reddedilir.

3.5.4.9. Ödül ve Ceza Sistemi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1h: Ödül ve ceza sisteminin teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Ödül ve Ceza Sistemi İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Correlations		
			Ödül ve ceza sistemi	Teknik sistem
Spearman's rho	Ödül ve ceza sistemi	Correlation Coefficient	1,000	-,074
		Sig. (2-tailed)	.	,524
		N	77	76
	Teknik sistem	Correlation Coefficient	-,074	1,000
		Sig. (2-tailed)	,524	.
		N	76	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,074'tür ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1h hipotezi reddedilir.

3.5.4.10. Yapı İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1i: Yapı boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.18. Yapı İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yapı	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Spearman's rho	Yapı	Correlation Coefficient	1,000	,060
		Sig. (2-tailed)	.	,616
		N	75	72
	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Correlation Coefficient	,060	1,000
		Sig. (2-tailed)	,616	.
		N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,060'tır ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H₁ hipotezi kabul edilir.

3.5.4.11.Yapı İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H_{1i}: Yapı boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.19. Yapı ile İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yapı	İnsan faktörleri sistemi
Spearman's rho	Yapı	Correlation Coefficient	1,000	,028
		Sig. (2-tailed)	.	,816
		N	75	72
	İnsan faktörleri sistemi	Correlation Coefficient	,028	1,000
		Sig. (2-tailed)	,816	.
		N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,028'tir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1i hipotezi kabul edilir.

3.5.4.12. Yapı İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1j: Yapı boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.20. Yapı İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Yapı	Teknik sistem
Spearman's rho	Yapı	Correlation Coefficient	1,000	,033
		Sig. (2-tailed)	.	,778
		N	75	74
	Teknik sistem	Correlation Coefficient	,033	1,000
		Sig. (2-tailed)	,778	.
		N	74	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,033'tür ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1j hipotezi kabul edilir.

3.5.4.13. Mücadele İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1k: Mücadele boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.21. Mücadele İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Mücadele	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Mücadele	Pearson Correlation	1	-,163
	Sig. (2-tailed)		,171
	N	75	72
muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Pearson Correlation	-,163	1
	Sig. (2-tailed)	,171	
	N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,163'tür ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1k hipotezi reddedilir.

3.5.4.14. Mücadele İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H11: Mücadele boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 22. Mücadele İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Mücadele	İnsan faktörleri sistemi
Mücadele	Pearson Correlation	1	-,134
	Sig. (2-tailed)		,261
	N	75	72
İnsan faktörleri sistemi	Pearson Correlation	-,134	1
	Sig. (2-tailed)	,261	
	N	72	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,134'tür ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H11 hipotezi reddedilir.

3.5.4.15. Mücadele İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1m: Mücadele boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 23. Mücadele İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations			
		Mücadele	Teknik sistem
Mücadele	Pearson Correlation	1	-,162
	Sig. (2-tailed)		,167
	N	75	74
Teknik sistem	Pearson Correlation	-,162	1
	Sig. (2-tailed)	,167	
	N	74	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve negatif (biri artarken diğeri azalmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı -0,162'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1m hipotezi reddedilir.

3.5.4.16. Kişisel Sorumluluk İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1n: Kişisel sorumluluk boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.24. Kişisel Sorumluluk İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Kişisel sorumluluk	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Spearman's rho	Kişisel sorumluluk	Correlation Coefficient	1,000	,047
		Sig. (2-tailed)	.	,690
		N	76	73
	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Correlation Coefficient	,047	1,000
		Sig. (2-tailed)	,690	.
		N	73	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,047'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1n hipotezi kabul edilir.

3.5.4.17. Kişisel Sorumluluk İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1o: Kişisel sorumluluk boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Tablo 3.25. Kişisel Sorumluluk İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Kişisel sorumluluk	İnsan faktörleri sistemi
Spearman's rho	Kişisel sorumluluk	Correlation Coefficient	1,000	,027
		Sig. (2-tailed)	.	,821
		N	76	73
	İnsan faktörleri sistemi	Correlation Coefficient	,027	1,000
		Sig. (2-tailed)	,821	.
		N	73	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,027'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H_0 hipotezi kabul edilir.

3.5.4.18. Kişisel Sorumluluk İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H_1 ö: Kişisel sorumluluk boyutunun teknik sistem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.26. Kişisel Sorumluluk İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Kişisel sorumluluk	Teknik sistem
Spearman's rho	Kişisel sorumluluk	Correlation Coefficient	1,000	,050
		Sig. (2-tailed)	.	,670
		N	76	75
	Teknik sistem	Correlation Coefficient	,050	1,000
		Sig. (2-tailed)	,670	.
		N	75	77

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,050'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H_1 ö hipotezi kabul edilir.

3.5.4.19. Standartlar İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H_1 p: Standartlar boyutunun muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.27. Standartlar İle Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Standartlar	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları
Spearman's rho	Standartlar	Correlation Coefficient	1,000	,263*
		Sig. (2-tailed)	.	,024
		N	76	73
	muhtemel krizleri önleme hazırlıkları	Correlation Coefficient	,263*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,024	.
		N	73	75
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,263'dir ve bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. H1p hipotezi reddedilir.

3.5.4.20. Standartlar İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1r:Standartlar boyutunun insan faktörleri sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.28. Standartlar İle İnsan Faktörleri Sistemi Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Standartlar	İnsan faktörleri sistemi
Spearman's rho	Standartlar	Correlation Coefficient	1,000	,218
		Sig. (2-tailed)	.	,064
		N	76	73
	İnsan faktörleri sistemi	Correlation Coefficient	,218	1,000
		Sig. (2-tailed)	,064	.
		N	73	75

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,218'dir ancak bu katsayı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilemez. H1r hipotezi reddedilir.

3.5.4.21. Standartlar İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H1s: Standartlar boyutunun teknik sistem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3 29. Standartlar İle Teknik Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations				
			Standartlar	Teknik sistem
Spearman's rho	Standartlar	Correlation Coefficient	1,000	,265*
		Sig. (2-tailed)	.	,022
		N	76	75
	Teknik sistem	Correlation Coefficient	,265*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,022	.
		N	75	77
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) bir ilişki görölmektedir. Korelasyon katsayısı 0,265'tir ve bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Dolayısı ile iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir söz edilebilir. H1s hipotezi kabul edilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yakın zamana kadar krizlerin dış etkenlerden kaynaklandığı ve bu etkenlerde için de önlem almanın gereksiz olduğu düşünülürken günümüzde krizler büyük etkiler yarattıkça, sanıldıkları kadar basit ve geçici oluşumlar olmadığı anlaşılmıştır. Bu noktada da örgütün iç ve dış çevresindeki olumsuzluklardan etkilenmemesi için öncelikle güçlü nitelikli , örgüte karşı bağlılık duyan işgücüne sahip olması ve kriz öncesi yönetime önem vermeleri gerekmektedir. Araştırma kapsamında yapılabilecek görüş ve öneriler şu şekilde sıralanabilir;

Kriz dönemlerinde çalışanlar krizlerin sorumlusu olarak yönetimi görürler ve çözümü de onların bulmasını beklerler. Oysa sağlıklı bir örgüt iklimine sahip ve kriz öncesinde hazırlıklarını tamamlayan örgütlerde çalışanlar da çözüm üreteceklerdir.

Sağlıklı örgüt iklimi çalışanların motivasyonunu artırır, bağlılık hissi verir. Ayrıca çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak ve iş arayanları çekerek, hem örgütün finansal hem de insan kaynakları açısından performansına katkı sağlayabilir. Çalışanlar bulundukları ortamdan memnun ise bunun sonunda dışsal olarak müşterilerin memnuniyetine dolayısıyla satışların artmasına kadar fayda sağlayabilir.

Örgüt çalışanlarına kriz öncesinde gerekli özeni göstermiş, eğitim ve sosyal alanda kolaylıklar, çok yönlü iletişim sağlamış ise çalışanların tutum ve davranışları olumlu olacaktır ve en azından krizden sorumlu tutulan yönetim rahatlayacak, kriz döneminde çalışanların desteği alınmış olacaktır. Bunun içinde krizle karşılaşmadan önce, örgüt mevcut durumu iyi analiz etmeli ve güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır.

Muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarında öncelik verilmesi gereken en önemli konu, çalışanların güvenliğini en üst düzeyde tutmak ve onlara huzurlu bir ortam sunmak olmalıdır. Kriz öncesinde böyle bir duyarlılık gösterilmezse, kriz sonucu oluşan olumsuz havanın etkileri özellikle kriz zamanında kendini gösterecektir ve muhtemel pek çok olumsuzluklara neden olacaktır. Eğer çalışanlar üzerindeki bu etkiler fark edilmezse, bu durum gereksiz harcamalar getirebilir. Örneğin; örgütü çalışanların tazminat davaları gibi konularla uğraşmak zorunda bırakabilir. Bu yüzden örgütün krizi yaşamadan önce hazırlıklarını yapması yerinde bir davranış olacaktır. Kriz söylenmemesi gereken bir sır olmaktan çıkarılıp; çalışanlara bütün nedenleri ile

anlatılmalıdır. Bu konuda alınacak önlemler ve çalışanlara verilen önem ilk planda tutularak, krizin nasıl yönetileceği açıklanmalıdır. Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı ve geçici bir dönem de ortak fedakarlıkların yapılması gerektiği açıklanmalıdır. Kriz döneminin sona ermiş olması her şeyin bittiği anlamına gelmez . bu yüzden, atlatılan krizin analizi yapılarak gereken dersler alınmalı ve ilerleyen zamanda çıkması muhtemel krizlere önceden hazırlık yapılmalıdır.Kriz , gelmeden önce mutlaka sinyaller verir. Bu sinyalleri dikkatli bir şekilde analiz ederek gereken önemler ivedikle alınmalıdır.

Örgütlerin kriz yönetiminde başarılı olabilmelerinin temelinde insan ögesinin yani çalışanların, krize karşılık verme konusundaki davranış ve tutumları yatmaktadır. Bu nedenle çalışanlar gerekli eğitimler verilmeli , örgüt iklimi sağlıklı hale getirilmelidir. Çalışanlar kriz öncesinde hazırlıklara dahil edilerek kriz anında yapılacak olan çalışmaların verimliliği ve hızı arttırılabilir. Bu düşünceden yola çıkılarak yapılan araştırma kapsamında ulaşılan başlıca bulgular analiz sonuçlarına göre şöyledir:

Araştırma kapsamındaki örgüt ikliminde; benimseme, yapı, standartlar, mücadele, kişisel sorumluluk, ödül ve ceza sistemi olmak üzere 6 tane alt boyutla karşılaşılmıştır. Muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları insan faktörleri sistemi ve teknik sistem olmak üzere 2 tane alt boyutla çalışılmıştır. Bu iki değişken arasındaki ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf ve pozitif (biri artarken diğeri de artmaktadır) ilişki görülmektedir. Örgüt ikliminin standartlar alt boyutu ile muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasında anlamlı bir ilişki görülmekte ve teknik sistem standartlardan daha çok etkilenmiştir. Sonuçlara göre dikkat çeken konulardan biri çalışanların muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıklarından haberdar olmadıklarını görüyoruz. Buna rağmen örgüt iklimini sıcak bulduklarını da görebiliyoruz. Ayrıca çalışanların eğitimlerinin seviyesi yükseldikçe, bu tür hazırlıklara karşılık vermeleri de artmıştır. Diğer bir konu örgütteki çalışanların krize karşı hazırlıklar konusunda fikirleri beyan etmekten kaçındıklarını ve bununla ilgili bilgi vermenin sakıncalı olduğu kaanatinde olduklarıdır.

Araştırma sonuçlarına göre muhasebe bölümünde çalışanların kriz öncesi hazırlıklarla daha alakalı oldukları ve örgüt iklimini olumlu buldukları görülmektedir. Bunun yanında araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre örgüt iklimi değerleri

arasında bir farkın olmadığı ancak krize karşı hazırlıklı olma değerleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre bayanların krize karşı hazırlıklar değer ortalamaları (3,0022,_88015), erkeklerinkinden (2,4349_ 90134) daha yüksektir.

Son olarak örgütler kriz dönemlerinde, sorunların çözümünün kendi iç dinamiklerinde yattığının farkına varmalıdır. Bunun içinde çalışanlarla ve çevre ile iletişimini maksimum seviyede tutmalıdır. Kriz öncesinde sağlıklı bir örgüt iklimi muhtemel krizlere karşı hazırlıklara daha etkin cevap verebilecektir ve örgütün dinamiklerinden kaynaklanan krizlere zamanında müdahale edilebilecektir. Belirsiz çevresel koşullarında örgütlerin hayatta kalması ve zorlukları çözmesi için rekabetçi avantaj olarak; çalışanların nasıl bir atmosfer içinde çalıştıkları ve çalışanların örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları örgütün ayakta kalmasını sağlayacaktır.

Bu araştırmada sadece örgüt iklimi ile muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda örgüt ikliminin günümüzde önem kazanan bir kavram olduğu düşünülürse krizlerin örgüt iklimi üzerindeki etkileri veya örgüt ikliminin krizler üzerindeki etkileri de araştırılabilir.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ANKET

Çalışmanın amacı örgüt ikliminin muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları ile ilişkisini incelemektir.. Savunulan görüşe göre nasıl ki her bireyin farklı bir kişiliği varsa, iş yerlerinin de kendine özel bir iklimi vardır. Örgüt iklimi olarak adlandırılan, bir işyerinin psikolojik ortamı çalışanlarda çok farklı etkiler yaratmaktadır. Bazı insanların örgüt iklimini (ortamını) çekilmez bulduklarını ve işletmeden ayrılmak istediklerini, bazılarının ise “bu bölümde çalışmayı çok seviyorum çünkü atmosfer (ortam) son derece zevk verici” dedikleri bilinmektedir (Efil, 2002, s.170).Örgütsel kriz pek çok değişik şekilde ortaya çıkabilir.Ancak insanlar daha çok doğal afet , hastalıklar, savaşlar, ekonomik darlıklardan kaynaklanan krizleri bilirler.Oysa, örgütlerin karşılaşabileceği yirmi yedi değişik krizin varlığından söz edilmektedir. Bilgisayar sisteminin çökmesi, değişime karşı direnç, üretim başarısızlıkları, cinsel taciz gibi bilinmeyen pek çok krizle karşılaşılabilir. Kriz öncesinde yapılan erken uyarı sistemleri , iletişim planı sürekli iç ve dış çevre analiz gibi hazırlıklar kriz denilen sınavı atlarmaya yardımcı olur. Çalışmada farklı iki ölçek kullanılmaktadır. İlk ölçek, örgüt ikliminin boyutunu değerlendirmek için kullanılacak soruları içermektedir. İkinci ölçek ise çalışanların muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları hakkındaki düşüncelerini belirlemektedir. Sizden istenen kendi düşüncelerinizi en doğru şekilde ifade edecek şekil de soruları yanıtlamanızdır. Yanıtlarınızın değerlendirmeye alınması için tüm soruların eksiksiz olarak yanıtlanması ve sadece bir seçeneğin işaretlenmesi gerekmektedir. Katılım kesinlikle serbesttir. Elde edilen bilgiler hiçbir şekilde araştırma dışında kullanılmayacaktır ve diğer veriler ile birlikte değerlendirilecektir.

Katılımınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Hale Sertkaya

I. BÖLÜM

1. Yaşınız:

20 ve altı () 20- 25 arası () 26-35 arası () 36- 45 arası () 46 ve üzeri ()

2. Cinsiyetiniz: Bayan () Bay ()

3 Medeni Durumunuz: Bekar () Evli () Boşanmış () Dul ()

4 Öğrenim durumunuz:

İlkokul() Ortaokul() Lise ()Yüksek Okul ()Üniversite()Yüksek Lisans ve üstü ()

5- İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

a) Üst Kademe Çalışan (Departman Sorumlusu)

b) Orta Kademe Çalışan (Bölüm Şefleri)

c) Alt Kademe Çalışan (İşçiler ve idari personel)

4- Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

a) Yönetim b) Pazarlama c) Üretim d) Muhasebe e) Finans f) AR-GE

g) Diğer.....

6 Şu an görev aldığınız iş yerindeki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6- 10 yıl arası () 11 yıl ve yukarısı ()

II. BÖLÜM

Aşağıda yer alan her bir ifade kişilerin bulundukları iş yerleri ile ilgili çeşitli konulardaki değerlendirmelerinden bahsetmektedir. Lütfen her birini dikkatlice okuyunuz. Sonra her bir ifadeye ne derece katıldığınızı (kesinlikle katılıyorum / katılıyorum/ kararsızım / katılmıyorum/ hiç katılmıyorum) uygun olanının (yalnızca bir seçeneğin) sağ tarafında bulunan parantez arasına bir (x) işareti koyarak belirtiniz.

Görev aldığım örgütte,

1. Örgütte iyi iş yapıldığı zaman yeterli ödül verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç

katılmıyorum()

2. . Bu örgütte çalıştığım için gurur duyuyorum

Kesinlikle katılıyorum()Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum() Hiç

katılmıyorum()

3. Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç

katılmıyorum()

4. Bu örgütte, bir hata yaparsanız üstleriniz size çok fazla anlayış göstermez
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
5. Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
6. Örgütte, karar verme konusunda kimin resmi yetkili olduğu açıktır.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
7. Çalışanlar kendi işlerinin patronudurlar, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
8. Çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabiliridir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
9. Çalışanlardan beklenenler, açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
10. Çalışanlar amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmektedir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
11. Çalışanlar iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
12. Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkan verilmektedir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
13. Çalışanlar yaptıkları doğru işlerle fark edilmekte ve gerekli şekilde ödüllendirilmektedir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
14. Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
15. Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedirler
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
16. Yönetim her şeyin kendisine sorulmasından hoşlanmaz, eğer yapacağınız şeyin doğru olduğunu düşünüyorsanız, uygularsınız
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
17. Bu örgütte bizler, üstün performans göstermekteyiz
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
18. Yönetim, örgütlenme şekli ve otorite ile pek ilgilenmez. Bunun yerine; işe, "doğru" insanları almak ile ilgilenir.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()
19. Örgütün verimliliği, bazen organizasyon ve planlama eksikliği nedeniyle zarar görür.
Kesinlikle katılıyorum() Katılıyorum() Kararsızım() Katılmıyorum()Hiç katılmıyorum()

III. BÖLÜM

Aşağıda yer alan her bir ifade kişilerin bulundukları örgütteki muhtemel örgütsel krizleri önleme hazırlıkları

ile ilgili değerlendirmelerinden bahsetmektedir. Lütfen her birini dikkatlice okuyunuz. Sonra her bir ifadeye ne derece katıldığınızı (Programımız yok / programımız olmayabilir/ bu konuda bilgim yok / programımız olabilir/ Programımız var) uygun olanının (yalnızca bir seçeneğin) sağ tarafında bulunan parantez arasına bir (x) işareti koyarak belirtiniz. Örgütümüzde

1. Herhangi bir krize ait sinyal takip mekanizması

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

2. En çok karşılaşılan krizler için sinyal takip mekanizması

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

3. Krizlerin çoğuna yönelik sinyal takip mekanizması

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

4. Sürekli iç ve dış çevre analizi

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

5. Krize hazır bir örgüt yapısı

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

6. Kriz iletişim planı (Görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının etkinliği gibi)

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

7. Kriz ve yakın krizler hakkında istatistik oluşturma

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

8. Kriz öncesinde olası kötü haberleri bize rapor edenler için ödüllendirme sistemi

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

9. Kriz yönetiminde kullanılmak üzere resmi teknik el kitapçığı ve prosedürler

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

10. Örgütte işin iyi yapılması için yeterli düzeyde insan kaynağı

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

11. Bütün seviyedeki çalışanları içeren kriz planı

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

12. Kriz sırasında görev alacak kadro ve ekibin belirlenmesi

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

13. Kriz rehberi hazırlamak (eylem planı- telefon hattı- telefon rehberi- sloganlar-iletişim gibi öğelerin bulunduğu rehber)

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

14. Kriz öncesinde kriz dönemi için personel politikası oluşturulması (öncelikle yıllık izin , askerlik ücretli ve ücretsiz izin gibi)

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

15. Kriz öncesinde tüm çalışanlara krizler için duygusal danışmanlık verilir

Programımız var () programımız olabilir () bu konuda bilgim yok () programımız olmayabilir ()
Programımız yok ()

**EK-2 UYGULANAN ANKETTEKİ ÖRGÜT İKLİMİ VE MUHTEMEL KRİZLERİ
ÖNLEME HAZIRLIKLARI SORULARINA YÖNELİK GÜVENİLİRLİK
ANALİZİ**

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	71	91,0
	Excluded ^a	7	9,0
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	19

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	96,2
	Excluded ^a	3	3,8
	Total	78	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	15

[DataSet1] C:\Documents and Settings\xxx\Desktop\hale.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,770
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	436,604
	df	171
	Sig.	,000

Her iki bölümün (ikinci ve üçüncü bölümler) geçerlilik-güvenilirlik analizine bakıldığında; yeterli güvenirlikte olduğu görülmektedir. Faktör analizlerine gelince;

3. bölüm 2 alt faktörden oluşmaktadır.

1. alt faktör; 13-9-14-10-12-11-15-6-4 sorularından oluşmaktadır.
2. alt faktör; 2-1-3-7-5-8 sorularından oluşmaktadır.

2. bölüm için 6 alt faktör belirlenmiştir.

- 1...alt faktör; 15-13-16-14-12-10 sorularından oluşmaktadır.
- 2...alt faktör; 3-2-1 sorularından oluşmaktadır.
- 3...alt faktör; 11-9-8 sorularından oluşmaktadır.
- 4.. alt faktör; 17-18-5 sorularından oluşmaktadır.
- 5... alt faktör; 19-6 sorularından oluşmaktadır.
- 6... alt faktör; 7-4 sorularından oluşmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALLAN Jane, **Zaman Yönetimi**, Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1999.
- ALTINTAŞ Füsün Çınar, **Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi**, Der: Z. Sabuncuoğlu (İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Arayışlar**, Türkmen Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul, 2002.
- AŞAN, Öznur, S. Güney (der.), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AYCAN Zeynep, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri**, Der: S. Tevruz , Endüstri ve Örgüt Psikolojisi- II , Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BOZKURT Rüştü, **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemleri İle Önlenebilir**, Biar Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1998.
- CARRELL Michael , Daniel F. Jennings ve Christina Heavrin, **J.D.. Fundamentals of Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- CAPONIGRO Jeffry R., **The Crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis**, Contemporary Books, 2000.
- CEMALCILAR İlhan, **İşletmecilik Bilgisi**, İçim Yayınları, 5.Baskı, Eskişehir, 1995.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 1998.
- DÖKMEN Üstün , **İletişim Çatışmaları ve Empati.**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 1996.

- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.b Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2002.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul ,1999.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- FINK Steven, **Crisis Management Planning for The Inevitable**, Amacom, Newyork, 1986.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2005.
- GREENBERG. Jerald ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work**, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- GORDON R. Judith, **Organizational Behavior a Diognostic Approach**. Prentice Hall, New Jersey,1999.
- HAŞİT Gürkan, **İşletmelerde Kriz yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 2000.
- HAMMER Michael, CHAMPY James, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, 4.Baskı, İstanbul, 1994.
- HELLRİEGEL Don, John W. Slocum, Jr. ve Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 7.b. West Publishing Company, Los Angeles, 1995.
- KAO S.R.Henry ve NG Sek- Hong, **“Work Motivation and Culture”. Motivation and Culture** , 1997.
- KESKİN Aydan, ÖZSELÇUK Erdiñç, **İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi**, Ankara, 1984.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- LUECKE Richard, **Kriz Yönetimi**, Harvard Business School Pres, 1. Baskı, Çev:Önder Sarıkaya,Türkiye İş Bankası Yayınları , İstanbul , 2008.

- MENTOR Pocket , **Kriz Yönetimi** , Harvard Business School Pres, 1.Baskı , çev: Melis İnan, Optimist Yayınları , İstanbul , 2008.
- MITROFF I. Ian, PAUCHANT, C. Thierry, **Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, And Environmental Tragedies**, Jossey-Bass Publishers, 1.st, San Francisco, 1992.
- MİLLER G. Harry, **Forecasting the Weather and Controlling the Organizational Climate Vital Speeches of the Day 46**, 1980.
- MULLİNS J. Laurie, **Management and Organizational Behavior**, 5.Baskı, Pearson Education Limited, Londra, 1999.
- ÖRNEK Şahin Ali, AYDIN Şule, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2006.
- ÖZARALLI Nurdan, **Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi**, S. Tevruz (der.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- ÖZDEMİR Aylin, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayınları, 1.Baskı, İzmir, 1994.
- ÖZDEMİR Muharrem, **Finansal Yönetim**, Gazi Kitabevi, 1.Baskı , Ankara, 1997.
- PİRA Aylin, SOHODOL Çisil, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2004.
- PRITCHETT Price, POUND Ron, **İşler Her zamanki Gibi Değil: Kurumsal Değişimi Yönetme ve Gözetme El Kitabı**, Çev. A. Kırım, Pritchett Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2001.
- PROBST J.B. Gilbert ve Bettina S.T. Buchel, **Organizational Learning**, Prentice Hall, Londra, 1997.
- REGESTER Michael, **Crisis Management**, Random House Business Books, 1.Baskı London, 1989.
- REMZİ Altunışık ve diğerleri , **Araştırma Yöntemleri** , 4. Baskı, Sakarya Kitabevi , Sakarya, 2005.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4.baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- SCHEİN Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, 2.Baskı, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
- SCHERMERHORN R. John, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, 2.Baskı, New York, 1998.
- SHANİ A.B. Rami ve James B. Lau, **Behavior in Organizations: An Experimental Approach**, 2.Baskı, McGraw- Hill Higher Education, New York, 2000
- STAW Barry, **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, 2.Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 7.Baskı, Konya, 2002.
- TACK B. Philip, **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- TÜİK, **Türkiye İstatistik Yıllığı**, TÜİK Yayını, Ankara, 1997.
- TÜZ Vergiliel Melek, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 1996.
- TÜZ Vergiliel Melek, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2004.
- VECCHIO Robert, **Organizational Behavior**, 3.baskı, The Dryden Pres Harcourt Brace Collage Publishers, Orlando, 1995.
- YILDIZOĞLU Ergin, **Globalleşme ve Kriz**, 1.Baskı, Alan Yayınları ,İstanbul, 1996.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 5. Baskı , Gazi Kitabevi, Ankara , 2004.

MAKALELER

- AKDAĞ Mustafa, TAŞDEMİR Erdem, “Krizden Çıkmanın Yolları:Etkin Bir Kriz İletişimi”, **İletişim Dergisi**, cilt 4, sayı 2, 2006.

- AKGEYİK Tekin, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 53, sayı 2, 2003.
- AYKAÇ, Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 3, sayı 2, 2001.
- ASUNAKUTLU, Nalan, SAFRAN Barış, “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 2004.
- COOK W. Curtis ve PHILLIP L. Hunsaker, “Management and Organizational Behavior”, 3.b. New York, **McGraw-Hill Higher Education**, 2001.
- DEMİRTAŞ, Hasan, “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı 23, 2000.
- FİNCHAM Robin ve Peter Rhodes, “Principles of Organizational Behavior” New York, **Oxford University Pres**, 2005.
- HOY Wayne K, “Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace”, **Journal of Educational and Psychological Consultation** , 1990.
- IVANCEVICH M. John ve Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, **McGraw-Hill Higher Education**, New York, 2002.
- JİMENEZ D, “When You Are The Headline:A Guide to Understanding Crisis Management”, **Franchising World**, 2001.
- KOÇEL Tamer, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, Tüside, 1993.
- KOONTZ Harold, “Management and Organizational Behavior Classics”, **Irwin/McGraw-Hill**, New York, 1999.
- MAKRIDAKIS Spyros, “What Can We Learn From Corporate Failure?”, **Long Range Planning**, 1991.
- MINTZBERG Henry, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, **Harvard Business Review**, 1994.

- MITROF I. Ian, “Effective Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, cilt 1, sayı 4, 1987.
- MITROF I. Ian, “Crisis Management:Cutting through The Confusion” **Sloan Management Review**, , 1988.
- MİLLER Renee L., Mark A. Griffin ve Peter M. Hart, “Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness” **Work & Stres**, 1999.
- NEWSTROM John W. ve Keith A. Davis, “Organizational Behavior:Human Behavior at Work”, Los Angeles, **McGraw- Hill Companies**, 2002.
- OFLUOĞLU, Gökhan, MISIRLI Kamuran, “İşletme ve Kriz Yönetimi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 2001.
- OĞUZ Seda, ÖZKAY Berna, “Kriz Şartları Nasıl Fırsata Dönüştürülür?”, **Ekonomist Dergisi**, sayı 11, 2001.
- OKUMUŞ Fevzi, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 1- 2, 2003.
- PATTERSON Malcolm, Peter Warr ve Michael West, “Organizational Climate and Company Productivity: The role of Employee Affect and Employee Level”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2004.
- PEARSON M. Christine, CLAIR, A. Judith, “Reframing Crisis Management”, **Academy of Management Review**, 1998.
- PEARSON M. Christine, MITROF, I. Ian, “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management”, **Academy Management Executive**, cilt 7, sayı 1, 1993.
- POTTER V. Donald, “Success Under Fire:Policies to Prosper in Hostile Times”, **California Management Review**, 1991.
- QUINN J. Brian, “Managing Innovation:Controlled Chaos”, **Harvard Business Review**, 1985.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, **Bakış Dergisi**, sayı 47, Haziran, 1994.

SEİDMAN R. Miriam, “Comparing Physical Openness and Climate Openness of Elementary Schools” **Education** ,1992.

WILSON M. Fiona, “Organizational Behavior and Work: A Critical Introduction.” **Oxford University Press**, New York, 2004.

TEZLER

AKSOY Hande, “**Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi**” Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 2006.

ALTUNAY Özlem, “**Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**” Yüksek Lisans Tezi, D.Ü.S.B.E., Kütahya, 2006.

GÜRKAN Güney, “**Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgütsel İklim Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**”, T.Ü.S.B.E., Edirne, 2006.

DEMİR Özmen, “**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma** , G.Ü. S.B.E., Ankara, 2008.

YAŞAR Özlem, “**Örgütsel İklimin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi ;Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, GÜ.S.B.E., Gaziantep,2005.

CEVRİMİCİ ADRES

AYTAÇ, Serpil. (2001). “**Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**” www.isguc.org. (10 Temmuz 2008).

AYTAÇ, Serpil. (2003). “**Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık**” www.isguc.org. (8 Ağustos 2008).

EKİNCİ, Hasan, İZCİ, Ferit, **Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi** , <http://kosbed.kou.edu.tr/sayi12> (3 Nisan 2008).

KÜÇÜK, Ferit, BAYUK, Nedim; **Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı** , <http://joy.yasar.edu.tr/makale> (4 Nisan 2008).

MURAT, Güven,MISIRLI, Kamuran, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği**, <http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler> (7 temmuz 2008).

DİZİN

A

Amaç, xi, 17, 19, 75

B

Benimseme, viii, xii, xv, 18, 92, 94, 95

Ç

Çalışan, 114

Çevre, ix, x, 40, 43, 57, 59

Çevre analizi, 57

Çevre Analizi, x, 57

E

Ekip, 60, 72, 73, 75

Ekonomik, vii, ix, 7, 41, 119

Erken uyarı sistemi, 50, 55, 56, 76

F

Faktör, 27, 118

H

Hizmet, vii, 8

İ

İklim, viii, 11, 12, 14, 15, 22, 23, 26, 125

K

Kadro, x, 59

Kişisel sorumluluk, xxii, xxiii, 80, 104, 105, 106

Kriz, ix, x, xi, xviii, xx, 34, 35, 36, 37, 40, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 81, 90, 110, 112, 114, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Kriz öncesi yönetim, 92, 93

M

Mücadele, viii, xiii, xvi, xxii, 18, 80, 101, 102, 103

O

Objektivist, viii, 10

Ö

Örgüt, vii, viii, vii, viii, ix, x, xii, xiv, xviii, xx, xxi, xxii, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 38, 40, 44, 45, 46, 47, 55, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 78, 79, 81, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 110, 111, 114, 119, 121, 125

Örgüt bileşenleri, 9

Örgüt iklimi, xx, xxi, xxii, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 30, 78, 79, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 111, 114

Örgüt kültürü, 18, 19, 22, 23

P

Performans, ix, 25, 28

S

Sorumluluk, xiii, xvi, 18, 104, 105

Standartlar, xiii, xvi, xxiii, 80, 106, 107, 108

T

Tatmin, ix, 28

Teknoloji, 43

Toplum, vii, 8

V

Verimlilik, ix, 15, 28

Y

Yapı, viii, ix, xiii, xv, xxii, 17, 42, 79, 80, 98, 99, 100

Yönetim, ix, xi, xviii, 26, 32, 34, 51, 52, 59, 60, 63, 75, 81, 84, 90, 95, 96, 99, 102, 104, 106, 107, 114, 115, 119, 120, 121, 122, 123