



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YAŞANAN KRİZLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ STRESLE
OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

MÜSLÜM EFLATUN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA, 2015



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE YAŞANAN KRİZLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ STRESLE
OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

MÜSLÜM EFLATUN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR

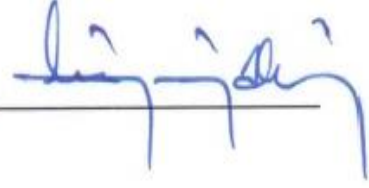
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA, 2015

KABUL VE ONAY SAYFASI

Müslüm EFLATUN tarafından hazırlanan "İşletmelerde Yaşanan Krizlerin İşgörenler Üzerindeki Stresle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 10/07/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR



(Tez Danışmanı)

[Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ]



(Üye)

[Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN]



(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “İşletmelerde Yaşanan Krizlerin İşgörenler Üzerindeki Stresle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Müslüm EFLATUN

ÖNSÖZ

Küreselleşen ve rekabetin tabiri caizse kıran kırana olduğu modern iş dünyasında, örgütler en önemli sermaye olarak odak noktaya insanı taşımışlardır. İnsana yapılan yatırımın örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında önemli bir etken olduğunu gören yöneticiler bireysel gelişimi ve çalışanın verimliliğine etki eden durumları öncelikleri arasına almışlardır.

Tekstil, turizm, inşaat, gıda ve otomotiv gibi türk sanayiciliğinde lokomotif denebilecek sektör çalışanlarının iyi yetiştirilmesi, verimli ve yüksek performanslı olması için fiziksel sağlığının yanında psikolojik anlamda da sağlıklı olmasından geçer. Bu noktada bu beş sektör çalışanlarının kriz dönemlerinde yaşadıkları stres, çevrelerindeki stres yapıcılar ve krizle ilgili bazı faktörlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmesinin tespiti de önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla işgörenler üzerinde oluşan stres arasındaki ilişkinin incelenerek sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli görüş, öneri ve yönlendirmeleriyle destek veren Sayın Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, tavsiye, görüş ve tecrübeleriyle katkıda bulunan, kardeşim Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞENTÜRK'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugüne kadar bana her konuda sonuna kadar inanan, yardım ve desteklerini üzerimden eksik etmeyen anneme ve babama, yüksek lisans eğitimimin her aşamasında ders çalışabilmem adına büyük özveriyle bana yardımcı olan kıymetli eşim Çiğdem EFLATUN'a ve tez yazım aşamasında bilgisayar başındayken sürekli beni oyalayarak çalışmalarına zorunlu mola vermeme vesile olan oğlum Mustafa Seymen EFLATUN'a teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2015

Müslüm EFLATUN

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE STRESLE MÜCADELEDE YÖNETİCİLERİN MÜDAHALELERİ VE BİR ARAŞTIRMA

EFLATUN, Müslüm

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Temmuz-2015, Sayfa

Ülkemizde kriz yönetimi ve stres yönetimi ile alakalı araştırmalar mevcut olsa da kriz dönemlerinde çalışanlar üzerinde oluşan stresin analizi konusundaki çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu araştırmanın amacı işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla işgörenler üzerinde oluşan stres arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi üzerine olan kavramlar açıklanmıştır. İkinci olarak stres ve stres yönetimi konuları ele alınmıştır. Ardından ise işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla çalışanlar üzerinde oluşan stresi tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri; 102 şirket yöneticisinden oluşan örneklem üzerinde test edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve toplanan veriler IBM SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, işletmelerde yaşanan kriz dönemleriyle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Stres, Kriz Yönetimi, Stres Yönetimi,

ABSTRACT
INTERVENTION of MANAGERS TO CRISIS IN THE PERIOD of FIGHTING
AGAINST STRESS AND A RESEARCH

EFLATUN, Müslüm

Master Degree, Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Bünyamin AKDEMİR

July-2015, 108 Pages

In our country there are some research available about crisis management and stress management, on the other hand it is quite a little on the analysis of stress on employees in times of crisis. The aim of this study was to determine the relationship between the stress on those employees with the crisis situation in the enterprises. In the study primarily concept of crisis and terms about crisis management were explained. Secondly, stress and stress management issues were discussed. Then, a study was carried out in order to determine stress on employees in enterprises during crisis situations. Hypothesis of the study were tested on a sample consisting 102 company's administrator. As a data collection tool questionnaire was used and collected data were analyzed by using IBM SPSS 22 program. As a result of conducted analysis, in enterprises there is positive relations between the stress on those employees with the crisis situation in the business.

Keywords: Crisis, Stress, Crisis Management, Stress Management

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Krizin Tanımı ve Özellikleri.....	3
1.2. Krizin Nedenleri.....	5
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	6
1.2.1.1. Ekonomik Sistem ve Sistemin Durumu.....	6
1.2.1.2. Teknolojik Faktörler.....	7
1.2.1.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler.....	8
1.2.1.4. Yasal ve Politik Faktörler.....	8
1.2.1.5. Doğal Faktörler.....	8
1.2.2. İç Çevre Faktörleri.....	9
1.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği.....	9
1.2.2.2. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği.....	10
1.2.2.3. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	11
1.2.2.4. İşletmenin Hayat Safhası.....	11
1.2.2.5. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları.....	12
1.2.2.6. İşletmenin Diğer Özellikleri.....	13
1.3. Krizin Türleri.....	13
1.4. Krizin Özellikleri.....	14
1.5. Kriz Süreci.....	15
1.5.1. Krizin Gelişim Dönemi.....	16

1.5.2. Kriz Dönemi	18
1.5.3. Krizin Çözülme Dönemi	20
1.5.4. Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma	21
1.6. Kriz Yönetimi Kavramı	22
1.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri	23
1.8. Kriz Yönetimi Süreci	26
1.8.1. Kriz Sinyallerinin Alınması	27
1.8.2. Hazırlık ve Korunma	28
1.8.3. Denetim Altına Alma veya Kayıpların Sınırlandırılması	29
1.8.4. Eski Duruma Dönüş	29
1.8.5. Öğrenme	30
1.9. Kriz Yönetimi Takımı	31
1.10. Krizlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	33
1.11. Kriz Sürecinde Çalışanların Dikkat Etmeleri Gereken Faktörler	34
1.12. Kriz Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Dikkat Etmeleri Gereken Faktörler	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. Stres Kavramı	37
2.1. Strese Yol Açan Faktörler	38
2.1.1. Strese Yol Açan Bireysel Faktörler	39
2.1.1.1. Kişilik Özellikleri	39
2.1.1.1.1. A Tipi ve B Tipi Kişilik	40
2.1.1.2. Yaş	42
2.1.1.3. Cinsiyet	43
2.1.1.4. Aile Hayatı	44
2.1.1.5. Engellenme	44
2.1.2. Strese Yol Açan Örgütsel Faktörler	44
2.1.2.1. Örgüt Yapısı ve Dizaynı	45
2.1.2.2. Rol Çatışması	46

2.1.2.3. Rol Belirsizliği.....	46
2.1.2.4. Yoğun İş Yüğü.....	47
2.1.2.5. Fiziki Çevre.....	47
2.1.2.6. İş Güvenliği.....	47
2.1.2.7. Ücret Yetersizliği.....	48
2.2. Stresin Belirtileri.....	48
2.2.1. Fiziksel Belirtiler.....	49
2.2.2. Davranışsal Belirtiler.....	50
2.2.3. Psikolojik Belirtiler.....	50
2.3. Olumlu Olumsuz Stresler.....	50
2.3.1. Kısa Süreli Stres.....	51
2.3.2. Uzun Süreli Stres.....	51
2.4. Stresin Sonuçları.....	52
2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	52
2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	53
2.4.3. Stresin Psikolojik Sonuçları.....	55
2.5. Stres Yönetimi.....	57
2.5.1. Stres Yönetimi Kavramı.....	57
2.5.2. Stres Yönetiminde Bireysel Yöntemler.....	58
2.5.3. Stres Yönetiminde Örgütsel Yöntemler.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. İşletmelerde Yaşanan Krizlerin İşgörenler Üzerindeki Stresle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.....	69
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	69
3.1.2. Anakütle ve Örneklem.....	69
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Önkabuller.....	70
3.1.4. Araştırmanın Önemi ve Hipotezleri.....	70
3.1.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	71
3.1.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları.....	72
3.1.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	72

3.1.7. Sonuçlar ve neriler.....	86
3.1.7.1. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	87
3.1.7.2. Yazına Katkısı.....	87
3.1.7.3. Uygulamacılara Katkısı.....	87
3.1.7.4. Gelecek Araştırmacılara neriler.....	87
3.1.7.5. Sonuç.....	87
KAYNAKÇA.....	89
Anket	98
zgemiş.....	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Kriz Tanımları.....	4
Tablo 1.2: Yöneticilerin Eyleme Geçememe Evresinde Savunma Mekanizmaları.....	17
Tablo 1.3: Kriz Yönetimi Tanımları.....	26
Tablo 3.1: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 3.2: Yöneticilerin Cinsiyeti.....	73
Tablo 3.3: Yöneticilerin Yaş Grupları.....	73
Tablo 3.4: Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	74
Tablo 3.5: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu.....	74
Tablo 3.6: Yöneticilerin Yönetim Seviyesi.....	75
Tablo 3.7: Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri.....	75
Tablo 3.8: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler.....	76
Tablo 3.9: İşletmelerde Kriz İçin Görevlendirilmiş Bir Ekibin Olup Olmadığı.....	76
Tablo 3.10: İşletmenin Daha Önce Bir Kriz Tecrübesi Olup Olmadığı.....	76
Tablo 3.11: Krize İlişkin Faktörler.....	78
Tablo 3.12: Strese İlişkin Faktörler.....	80
Tablo 3.13: Krize İlişkin Faktörlerle Stres Faktörleri Arasındaki İlişki.....	82

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütün Hayat Evreleri.....	12
Şekil 1.2: Kriz Yönetimi Sürecini Oluşturan Safhalar.....	27



GİRİŞ

Günümüzde hızla küreselleşen, mesafelerin kısaldığı ve iletişimin çok daha fazla kolaylaştığı iş dünyasında geline durumda iş yaşamındaki rekabetten ötürü, aslında iş dünyasının en önemli faktörü olan insana yatırım yapmayan örgütlerin kısa sürede yok olmaları kaçınılmazdır. Her gün önemini arttıran insan kaynağının doğru seçimi ve seçilen kaynağın doğru yönetimi ve işgörenlerin örgüt için verimli, örgüte bağlı, işinden memnun kısacası sağlıklı örgütsel davranışlar sergileyen bireylerden oluşması örgütün başarısı için son derece önemlidir. İşgörenlerin verim ve performansının arttırılması için günümüzde klasik dönemden farklı olarak bireylerin kişisel gelişimlerine ve pozitif örgütsel davranışlarının arttırılmasına yönelik tedbirler alınmaktadır. Turizm, tekstil, gıda, otomotiv ve inşaat gibi hızla gelişen Türkiye'nin lokomotif sektörlerinde en değerli kaynak olan insana yatırım ve işgörenlerin psikolojik anlamda sağlıklı olarak çalışabilmesi için işgörenlerin maruz kaldığı stresin saptanması çok büyük önem arz etmektedir. Stresli çalışan personelin iş verimi düşeceği gibi işletmenin hedeflerine ulaşmasında da bazı sıkıntılar ortaya çıkacağı aşikardır. Bunun yanında işyeri kaynaklı stres sahibi işgörenlerin aile hayatı da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu durumda özellikle kriz dönemleriyle işgörenlerin yaşadıkları stresin arasındaki ilişkinin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Stres, hayatımızın kaçınılmaz bir parçasıdır, fakat bireyler stresle yaşamak zorunda değildir. Bireyler, hayatlarını daha kaliteli, anlamlı ve hoş bir hale getirebilmek için, çalışma örgütleri ise, çalışanlarından beklediği maksimum verim ve performansı sağlayabilmek için, stres faktörlerinin farkına varıp etkili bir biçimde baş edebilmeyi öğrenebilirler.(Aytekin, 2009: 1)

Son yıllarda yapılan birçok çalışma neticesinde stresli iş ortamının örgütler açısından sürdürülebilir büyüme ve gelişmeyi sağlayacak iş verimi ve performansın gösterilmesinde, işletmenin hedeflerine ulaşmasında negatif yönden etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren anonim şirket statüsündeki turizm, inşaat, tekstil, otomotiv ve gıda sektörlerinde kriz dönemleriyle stres arasındaki ilişkiyi inceleyerek sonuçları ortaya koymaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Sosyal bilimlerdeki diğer tüm kavramlarda olduğu gibi kriz ve kriz yönetimi hakkında da genel bir tanım birliği yoktur. Kriz en basit anlamıyla örgütün yaşam durumunu tehdit eden bir durum olarak tanımlanabilir. Krizin kelime anlamı ise, bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran anlamına gelir. Genç¹ ise “Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak açıklamıştır. Edwin için kriz tıp biliminde birden bire beliren tehlikeler, hastalık nöbeti veya hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceğinin veya öleceğinin belli olacağı an olarak tanımlanan kriz kavramı, işletmeler açısından ekonomik dengenin aniden bozulmaya yüz tutması ve beraberinde ciddi sorunların gündeme gelmesi olarak tanımlanabilir².

Ekonomik anlamda krizler; herhangi bir mal, hizmet, faktör veya döviz piyasasındaki fiyat ve miktarlarda alışılmış bir değişme sınırının dışında gerçekleşen olağan üstü dalgalanmalar olarak değerlendirilmektedir.³

Psikolojik anlamda ise bireyin kendini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres olarak nitelendirilmektedir.⁴ Can’a göre ise kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını

¹ Nurullah, Genç, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s. 334.

² R.A.S., Edwin, ve A. Johnson, Crises, *Encyclopedia Of The Social Sciences*, 1988, s. 57, Akt. Tahir, Akgemci, Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara, 2008, s. 429.

³ Büyükşalvarcı, Ahmet, Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişki: Ekonomik Kriz Dönemleri İçin İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 25, Sayı 1, ss.225-240, s.225-226.

⁴ Muammer, Zerenler, Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri, *S.Ü. Sos. Bil. Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2003, s. 87.

tehlikeye atan ve ivedi tepki gösterilmesi gereken, örgütün kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütle gerilim yaratan bir durumdur.⁵ Pek çok araştırmacı krizle ilgili çeşitli tanımlamalar yapmıştır bunlardan birkaçı Tablo 1.1’de verilmiştir:

Tablo 1.1. Kriz Tanımları

Araştırmacılar	Tanımlar
Ataman ⁶	Örgütün temel amaçlarını tehdit ederek; örgüt bütünüünün varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı zaman süresi gibi nedenlerle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan durumdur
Tutar ⁷	Kriz; bir örgütün (aile, örgüt, belediye, bakanlık, sivil toplum v.b), üst düzey hedeflerini etkileyen, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken ve örgütün amaçlarını, işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.
Dinçer ⁸	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.
Jimenez ⁹	Kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir.
Sucu ¹⁰	Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden ve bir anda ortaya çıkarak örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan ve hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan durumdur.
Öztürk ve Türkmen ¹¹	Kriz genel anlamda; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Dolayısıyla, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum kriz olarak tanımlanabilir.

⁵ Halil, Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Yayınevi, 1999, s. 315.

⁶ Göksel, Ataman, İşletme Yönetimi, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 227

⁷ Hasan, Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s. 14

⁸ Ömer, Dinçer, Stratejik Yönetim, 5.Baskı, Beta Yayıncılık İstanbul, 1998. s. 385

⁹ David, Jimenez, When You Are The Headline:A Guide to Understanding Crisis Management, *Franchising World*, 2001, v.33, no.3, s. 54

¹⁰ Yaşar, Sucu, Kriz Yönetimi, Güncellenmemiş Kitap, s. 14.
<http://yasarsucu.net/word/KY.doc> Erişim Tarihi: 02.05.2015

¹¹ Yücel, Öztürk, Fatih Türkmen, Turizm İşletmelerinin Krizden etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, sayı 14, ss. 167-198, s.169

İşletmelerde yaşanan kriz türlerinin genel anlamda bir kaç ortak özelliği vardır. Bunlar:¹²

- * Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi
- * Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması
- * Acil müdahale gerektirmesi
- * Beklenmedik ve ani değişiklere zorlaması
- * Karar vericilerde gerilim yaratması
- * Korku ve paniğe yol açması

gibi özelliklerdir. Bu özellikler kriz sürecinde olan işletmelerde kriz türüne bağlı olmayan, her kriz türünde yaşanan veya yaşanması muhtemel olan özelliklerdir.

1. 2. Krizin Nedenleri

Krize neden olan faktörlerin önceden belirlenmesi, bunlara yönelik stratejiler belirleme ve planlar oluşturulmasını sağlayabilir. Kriz nedenleri, örgütün dışsal ve içsel değişkenleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler temel alınarak belirlenebilir. Böyle değerlendirildiği takdirde, örgütlerin farklılıklarından yola çıkılarak, kriz nedenlerinin ve karşılaşılabilecekleri krizlerin de farklılaşacağı söylenebilir.¹³

İşletmeler birbirlerinden farklılık gösterse de genel anlamda kriz nedenlerini dış çevre faktörleri (İşletmenin içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan) ve iç çevre faktörleri (İşletme içinden kaynaklanan) olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.¹⁴ Örgütlerde yaşanan krizler literatürde içsel (İşletme içinden kaynaklanan) ve dışsal (İşletmenin içinde bulunduğu çevreden) olarak da tanımlanmaktadır.

¹² http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz_nedir.html, Erişim Tarihi 02.05.2015

¹³ Sucu, "a.g.m." s. 24

¹⁴ Can, "a.g.e." ss. 333-336.

1. 2.1. Dış Çevre Faktörleri

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinde dış çevre faktörlerinin daha çok önem arz ettiğini daha önce vurgulamıştık. Günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre çok dinamik olup sürekli bir değişim içerisinde. Bu değişim sürecinin bu denli hızlı ve dinamik olması örgütlerin belirsizlik durumlarını öngörülemez sınırlara taşır ve sonunda örgütlerin krize sürüklenmelerine neden olurlar. Ancak krizin dış çevreden kaynaklanması konusunda işletmenin çevreye olan bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün ne seviyede olduğu önemlidir.¹⁵ Krize yol açan çevresel etmenler birkaç başlık altında şöyle sıralanabilir:¹⁶

- Ekonomik Sistem ve Sistemin Durumu
- Teknolojik Faktörler
- Toplumsal ve Kültürel Faktörler
- Yasal ve Politik Faktörler
- Doğal Faktörler
- Uluslararası Çevresel Etmenler

1.2.1.1. Ekonomik Sistem ve Sistemin Durumu: Ekonomik sistemler, örgütlerin karşılaşabilecekleri karmaşıklık ve belirsizliklerin derecelerini etkilemekte ve krizlerin oluşmasında ve aşılmasında önemli farklılıklar sergilemektedirler. Özgür girişimciliğin kısıtlandığı merkezden planlı ekonomilerde, mikro ekonomik birimlerin (işletme, firma) davranışları (neyin, ne kadar, nasıl ve kimler için üretileceği kararı) merkezi otorite tarafından belirlendiği ve ekonomik sistemin bütünü önceden belirlenen plan ve düzenlemelere dayandığından, örgütlerin karşılaşabilecekleri belirsizliğin derecesi devlet müdahalesinin bulunmadığı kapitalist ekonomilerdeki örgütlerin karşılaşabilecekleri belirsizlikten daha düşüktür.

Bununla birlikte makro boyutta, yönetimlerin iradi kararları sonucu oluşan ekonomik dalgalanmalar (iniş-çıkışlar), sektörlerde veya ekonominin

¹⁵ Çağdaş, Turan, Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarında Kriz Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005, s. 5.

¹⁶ Şerif, Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.329.

bütününde arz-talep dengesini bozarak işletmelerin kullanacakları girdilerle, üretecekleri mal ve hizmetlerin fiyat ve miktarı, yatırım kararlarını, kâr marjlarını ve benzeri ekonomik göstergeleri etkileyerek krizlerin oluşmasında etkili rol oynayabilirler.¹⁷ Krizler zaman zaman ekonomideki istikrarsızlık sonucunda da ortaya çıkabilmektedir.

Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir:¹⁸

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen amiller:

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,

- Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,

- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,

- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,

- Yüksek oranda enflasyon,

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen amiller

- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması,

- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,

- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi,

- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.

1.2.1.2. Teknolojik Faktörler: Örgütlerin faaliyetlerini etkileyen bir diğer faktör de örgütün kullandığı teknolojik gelişmelerdir. Teknolojik değişimin hızı, örgütün bu değişmelere uyum sağlama süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyleri krizin ortaya çıkmasında etkili

¹⁷ Şimşek, "a.g.e." s. 329.

¹⁸ Ömer, Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2007, s. 410.

olan belli başlı hususlar oluşturlar.¹⁹ İnternet teknolojilerinin ticari hayattaki kullanımının gittikçe önem kazanması, yapay sinir ağları ve düşünceye duyarlı makinelerin üretilmesi düşüncesi, gelişmiş ülkelerde üretimde robot kullanımının insan sayısını aşacağı beklentisi, üretim için uzayda fabrikaların kurulması bazı gelişme ve öngörüler, işletmelerde teknoloji kullanımını rekabetçi konumlarını devam ettirmek için önemli bir araç haline getirmiştir.²⁰

1.2.1.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler: Toplumun demografik özelliklerinde, geleneklerinde, değerlerinde, beklentilerinde ve yaşam tarzlarındaki değişmelerde meydana gelebilecek değişiklikler işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak değer yargılarının değişmesi diğerlerine nispeten daha çok zaman aldığı için bu durumun krize yol açması daha az rastlanacak bir durum olarak ele alınabilir.

1.2.1.4. Yasal ve Politik Faktörler: Yasal ve politik faktörler de dış çevre faktörlerinden birisi olarak sayılabilir. Bu iki alanda meydana gelen her türlü değişiklik işletmelerin hayat safhalarını, iş alanlarını, işi ifa biçimlerini, çalışan-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve işletmeleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.²¹ Devlet politikaları, yasal yapı, finansal destekler, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı da krizin en önemli nedenleri arasında yer alır.²²

1.2.1.5. Doğal Faktörler: Doğal çevreden kaynaklanan ani değişikliklerdir. Toprak kayması, sel, yangın, çevre kirliliği gibi nedenler doğal faktörler arasında sıralanabilir.²³ Bu faktörlerden kaynaklanan krizler

¹⁹ Şimşek, "a.g.e.", ss. 329-330.

²⁰ Halime, Sarıhan, Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s. 29.

²¹ Özmen, Demir, İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2008, s. 12

²² İsmail, Bakan, vd. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (4. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.229

²³ Bakan, "a.g.e.", s. 229.

işletmenin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.²⁴

1.2.2. İç Çevre Faktörleri

İşletme dışı unsurlar kontrol edilemeyen değişkenler olmasına rağmen dikkatli bir takip ve analizle önceden sezilebilmesi mümkündür. Gerçekte dış çevre tamamiyle kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir.²⁵ Örgüt içi faktörlerin krizin oluşumunda örgüt dışı faktörlerden daha etkin rol oynadığı belirtilmektedir. Yani örgüt içi yapılanması güçlü olan işletmeler dış çevrede meydana gelecek değişimlere daha hızlı adapte olacaklarından krizden kurtulma şansları daha yüksektir.²⁶ Kriz oluşumunu tetikleyen iç çevre faktörlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁷

1.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerine sebep olan iç çevre faktörlerinden biri de üst yönetimin çevrede meydana gelen değişimlerin farkına varmada, bu değişimlerle ilgili veriler toplamada, yorumlama ve değerlendirmedeki deneyim eksikliği ve/veya yetersizlikleri olarak gösterilebilir. Örgütlerin tepe yöneticileri, krize girmemek veya girseler bile bundan en az maliyetle çıkmak için çevresel değişikliklere uyum sağlamakla yetinmek yerine, bu değişikliklere katkıda bulunmaları ve değişimi bir yaşam tarzı olarak benimsemeleri gerekir. Bunun yolu ise, yaratıcı ve esnek bir yönetim ve felsefe anlayışından geçmektedir. Üst yönetimin yetersiz olmaları şu şekilde özetlenebilir:²⁸

²⁴ Demir, "a.g.m." s. 13.

²⁵ Aziz, Öztürk, Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, cilt 15, sayı 21, ss. 427-450, s.430.

²⁶ Bakan, "a.g.e." s. 229.

²⁷ Thomas, W. Milburn, vd., Organization crisis Part I : Defilation and Conceptualization, *Human Relations*, Vol. 36 No:2 ,1983, s.1150

²⁸ Ömer, Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, İstanbul, Alfa Yayınevi, 2007, s. 410.

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkâr etme ve taktik kararları tehir etme,
- Kriz genellikle sübjektif bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla öncelikle algılama meselesidir. Yani bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu açıdan karar verme durumundaki yöneticilerin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.
- Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimi vardır. Hâlbuki tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır.

1.2.2.2. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği

Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri kararsızlık ve verilen kararların yanlış olmasıdır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı ise bilgidir.²⁹

Bilginin önemini ise Drucker'ın bugünün yöneticisinin bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olduğu düşüncesi ortaya koymaktadır. Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, bilginin kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini göstermektedir.³⁰ Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği de bir yöneticilik problemidir.

Krizler sadece bilgi eksikliğinde ya da sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili

²⁹ Aziz, Öztürk, Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, s. 9

³⁰ Yılmaz, Akyüz, vd. Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri , 2009, <http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, 01.05.2015.

sinyallerin farkına varamamak da krize yol açabilmektedir. Bu ise; ihmal, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.³¹

1.2.2.3. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Örgütler eski alışıkları durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu nedenle örgütün geçmiş deneyimleri, karşılaşılabilecek krizler ve kriz yönetimi açısından, mevcut durumun anlaşılmasında önemli bir faktördür.³²

Bundan dolayı işletmeler kriz anında geçmiş deneyimlerine yönelirler. Bu durum ortaya çıkan kriz karşısında verecekleri kararları etkileyecektir. Bu nedenle verilen kararlar yeni durumda karşılaşılan krizin çözümünde etkili olmayacaktır. Çünkü her krizin çıkış noktaları farklı olabileceği gibi çözümleri farklı olmaktadır. Bundan dolayıdır ki geçmiş krizlerde kullanılıp başarı sağlayan çözümler yeni krizler için sadece önemli ip uçları vermekte bu krizlerin çözümlenmesinde ise etkili olmayabilmektedir.³³

1.2.2.4. İşletmenin Hayat Safhası

Bir örgütün hayat evresi; beş evreden oluşmaktadır. Bunlar; doğma, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş evreleridir.³⁴ Bu evrelerin gösterdikleri özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenmemesi krize neden olabilir. Örgütün hayat evreleri şekil 1.1.'de görülmektedir.

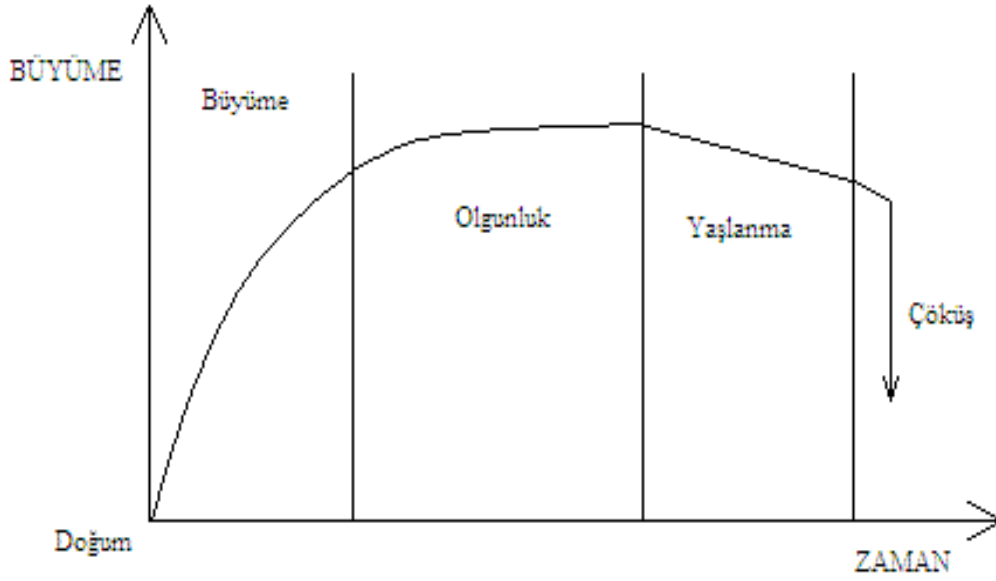
³¹ Dinçer, "a.g.e.", s.410

³² Sıla, Avgan, Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa, 2010, s.24

³³ Ömer, Peten, İşletmelerde Kriz Yönetimi, (Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon, 2003, s.10

³⁴ Zeyyat, Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 252.

Şekil 1.1. Örgütün Hayat Evreleri



Kaynak: Zeyyat, Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 252.

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterebilir. Örgütün büyüme hızı pazar talebinden daha hızlı bir gelişme göstermesi durumu da krize neden olabilir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği yaşlanma dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilir.³⁵

1.2.2.5. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları

Sürekli gelişen ve değişen çevreye yönetimin inanç ve tutumları sebebiyle uyum sağlamak zorlaşabilir. Örgüt üyelerinin ortak değer ve inançlar çerçevesinde birleşmeleri onların örgüt amaçlarını benimsemesini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Örgüt kültürünün zayıf

³⁵ M. Sadık, Öncül, v.d., Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetimsel Tepkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, sayı 1, 2003, ss. 99-120, s. 101.

ya da güçlü olmasıyla da yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır.³⁶

1.2.2.6. İşletmenin Diğer Özellikleri

Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.³⁷

1.3.Krizin Türleri

Krizin iki türünden bahsedilebilir. Genel krizler ve uyarı zamanlarına göre krizler.³⁸

Genel anlamda kriz türleri 5'e ayrılır. Bunlar:³⁹

1. Dışsal Ekonomik Saldırıları: İşletmenin doğrudan doğruya ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden saldırılardır. Bunlara örnek olarak rüşvet, gasp, boykot ve düşmanca saldırılar verilebilir.

2. Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları: Organizasyon dışından şirket bilgilerini edinme amaçlı olan saldırılardır. Bu saldırılarla güvenli bilgiler çalınır ve kötü amaçlı dedikoduların yayılması sağlanır.

3. İşin Durması: İşletmenin genelinde veya herhangi bir alt departmanında strese veya teçhizat eksikliğine dayalı olarak işin durmasıdır.

4. Psikopatoloji: Bunlar ciddi saldırılar olup sabotaj, cinsel taciz, yönetici kaçırma, mamüle hasar verme gibi suç teşkil eden yöntemlerle baş gösterir.

5. İnsan Kaynakları Faktörleri: Çalışanların moral eksikliği, yönetici değişikliği ve mesleki olaylarla ilgilidir.

³⁶ Hasan, Çetinalp, Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2014, s. 12

³⁷ R.Kutlu, Güvenç, Ekonomik Kriz Karşısında İşletme Organizasyonlarının Davranışları ve 1994 Krizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, s.11.

³⁸ Bakan, "a.g.e.", s.231.

³⁹ Melek, Tüz Vergiliel, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ss.8-9

Uyarı zamanlarında oluşan krizler ise 2 başlık altında incelenir. Bunlar:⁴⁰

1. Ani Krizler: Şirketin herhangi bir uyarana maruz kalmaksızın oluşan kriz türleridir. Bu krizler yatırımcı, müşteri, tedarikçi gibi karşı grupta olanlarla olan ilişkileri etkiler.

2. İçten içe yayılan krizler: İşletme içi veya dışında genel olarak bilinmeyen, farkına varılmayan, negative durumlar doğuran halkı etkileyen yasal sorunlar, düşünülmeden yapılan harcamalar ve digger maliyetlerin gündeme gelmesini sağlayan ciddi bir işletme sorunudur.

1.4. Krizin Özellikleri

Kriz işletmeler için yönetilmesi gereken bir süreci ifade etmektedir. Çünkü kriz sürecinde başarılı olan işletmeler bilgi sahibi ve stratejik düzeyde hızlı bir şekilde karar verebilen işletmelerdir.⁴¹

Bir olayın kriz olarak adlandırılabilmesi için; örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamalar, hükümetin yaptığı düzenlemelerin artması, toplumun örgüt hakkındaki olumsuz yargıları, maddi problem, yönetim zamanının verimsiz kullanımı, çalışanlarda moral ve destek kaybı gibi durumların tamamını ya da bir kısmını içermesi gerekmektedir.⁴²

Kriz için yapılan tanımlarda yer alan bu özellikler, aslında krizin özelliklerini de ortaya koymaktadır. Krizi temel itibariyle yaşanan olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır:⁴³

a-Kriz, önceden sezilmeyen ani bir değişikliği ifade eder.

⁴⁰ Tüz Vergiliel, "a.g.e.", s.9

⁴¹ Ahmet, Büyüksalvarcı, Hasan Abdioğlu, Kriz Öncesi ve Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Çalışma Sermayesi Gereksiniminin Belirleyicileri: İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt 24, Sayı 2, ss.47-71, s. 51.

⁴² Caroline Keown-McMullan, Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain? *Disaster Prevention and Management* Vol. 6, No. 1, 1997, s. 5.

⁴³ Hasan, Tağraf, N. Talat Arslan, Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt 4, Sayı 1, ss. 149-160, s. 150.

b-Kriz e çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.

c-Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder. Kriz örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşılamayacağı için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi artırmasıdır.

d-Kriz durumu belirsizlikleri de yanında getirir. Bu durum örgüt yönetiminin gerilimli hissetmesine neden olur.

e-Kriz durumu örgütün durumu tespit etmesinde, önlemesinde veya değişikliklere uygun cevap vermesinde yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkar.

f-Kriz işletmenin performansını etkileyen en önemli durumlardan biridir.

g-Kriz, örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemli stratejik planlarını bozucu yönde etkiler yaratır. Örgütün amaçları ve hedefleri için tehdit unsurudur.⁴⁴

1.5. Kriz Süreci

Pek çok kriz aniden ortaya çıkmaz. Kriz başlangıcında sinyallerin alınabilmesi ve belirtilerin denetlenebilmesi genellikle mümkündür. Krizler birbirinden farklı dört evreden oluşmaktadır. Bütün krizler bu dört evreyi içermeyebilir, fakat büyük krizlerin tümünde bunlar ortaktır. Bu evreler:⁴⁵

- Krizin gelişim dönemi
- Kriz dönemi
- Krizin çözölme dönemidir.

⁴⁴ Avgan, "a.g.e.", s. 13

⁴⁵ John R., Darling, Crisis Management in International Business: Keys of Effective Decision Making, *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 15, no. 8, 1994, ss. 3-8, s. 6.

1.5.1. Krizin Gelişim Dönemi

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller belirmeye başlamış, örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini olması gereken kadar algılayamamakta ve bu durumu yönetime iletme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bilgi akışının yetersiz olmasından veya olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Sorunlar örgütün hayat safhasını ve amaçlarını tehdit etmediğinden dolayı, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, eksik bilgiyle karar almaktadır. Krizin şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi var olmadığından, yönetim isabetli karar almakta zorlanabilmektedir. Krizin gelişim dönemi; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.⁴⁶

Körlük: Bu aşama örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olamaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar.⁴⁷ Bu aşamanın belirgin semptomları, amaç belirlemede karşılaşılan zorluklar, amaçlarla araçların yer değiştirmesi, çatışma ve etkin olmayan iletişim olarak özetlenebilir.⁴⁸

Eyleme Geçememe: Çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetimin krize karşı gerekli tedbirleri alamadığı aşamadır.⁴⁹ Bu aşamada performans düşüklüğü devam ettiği halde işletmede olağan faaliyetlere devam edilmektedir. Değişime karşı bir direnç olmayıp herhangi bir eylem söz konusu değildir. Bu dönemde krizin belirtileri gittikçe ağırlaşır; verimlilik ve kalite düşerken işletme giderleri, personel şikayetleri ve iş kazaları artar.⁵⁰

⁴⁶ Avgan, "a.g.e.", s. 29.

⁴⁷ Dinçer, "a.g.e.", s. 416.

⁴⁸ Tahir, Akgemci, Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara, 2008, s. 441.

⁴⁹ Taşraf ve Arslan, "a.g.e.", s. 151.

⁵⁰ Tüz Vergiliel, "a.g.e.", s. 7.

Aynı zamanda beklenmedik olaylar karşısında işletmeler rutin faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun üç nedeni vardır:⁵¹

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Tablo 1.2. Yöneticilerin Eyleme Geçememe Evresinde Savunma Mekanizmaları

Savunma Biçimi	Söylenilen Sözler
İnkâr Etme	Biz asla kriz yaşamayız. Krize daima başkaları kapılır. Bizim sağlam bir örgütsel yapımız var.
İtiraf Edememe	Krizler yaşanır fakat bu krizlerin bizim örgütümüzdeki etkisi zayıftır. Bizi çok fazla etkilemez.
İdealleştirme	İyi örgütler krize yakalanmazlar.
Gösteriş Yapma, Böbürlenme	Biz o kadar büyük bir örgütüz ki krizlerden korunuruz.
Atma, Sıyrılma	Eğer bir kriz olursa, bu başarısız, bize ayak uyduramayan birinin yüzünden olur.
Ussallaştırma	Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabilirliği ve sonuçları tam olarak değerlendirilmelidir.
Bölümlere Ayırma	Krizler örgütün tümünü etkilemezler. Bölümler birbirlerinden bağımsızdır.

Kaynak: Kenan Özden, İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.17.

Yanlış Eylem: Bu aşamada çevrede meydana gelen değişimler ve örgüt içinde yaşanan sorunların yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışı konusunda yöneticiler arasında ortak bir karar alınmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar

⁵¹ William Weitzel , E. Johnsson, Decline in Organizations, *Cornell University Administrative Science Quarterly*, 1989, Akt. Dinçer, “a.g.e.”, s. 417.

alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum; yöneticiler arasında karar verirken fikir birliği sağlanmasını zorlaştırır.⁵²

Yöneticiliğin önemli fonksiyonlarından birinin "karar vermek" olarak belirlenmesine ve "en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir" şeklindeki bir yargıya rağmen, bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar. Bunun olası nedenleri ve sonuçları aşağıdaki gibidir.⁵³

- Bilgi eksikliği yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecini işletmesine engel olabilir.
- Amaçlar ve sorunlar net olarak ortaya konamadığı için, alternatifler arasında seçim yapmak güçleşir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca, seçim kriterini belirlemek güçleşir.
- Yönetici kişilik olarak, kendini her hangi bir yöne kanalize edemeyen, "kararsız" bir tip olabilir.
- Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta güç durumda bırakabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir ve yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

İşletmenin iç çevre ve dış çevre ile arasındaki problemler çözüme kavuşturulamazsa işletmenin varlığını sürdürmesi zorlaşır, ve sonunda işletme varlığını sürdüremeyecek duruma gelir.⁵⁴ Bu durumun sonucu olarak işletme kriz dönemine girer.

1.5.2. Kriz Dönemi

Daha önce bahsettiğimiz krizin gelişim dönemindeki üç safha (körlük, eyleme geçememe, yanlış eylem) gerçekleşmeden beklenmedik bir şekilde bu safhayla karşılaşıldığı da olur. Ancak işletmeler genelde krizi önceden sezme ve karşılama şansına sahiptir. Akut evre bu şansların uygulanabileceği evredir.

⁵² Dinçer, "a.g.e.", s. 417.

⁵³ Genç, "a.g.e.", s. 349.

⁵⁴ Peten, "a.g.m.", s. 12.

Akut evre; krizin ortaya çıktığı ilk aşama anlamına gelmekle beraber herhangi bir belirti veya acil uyarı gerektirdiğinde ortaya çıkan evre olarak da tanımlanmaktadır. Akut belirti ani şekilde gelişebilir, ya da gelişim dönemi sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir, ancak hangi durum sonucu veya nasıl olursa olsun hızlı tedbirler almayı gerektirmektedir. Bu tedbirler neticesinde örgütler, normal faaliyetlerini etki edecek şekilde, fonlarını ve kaynaklarını söz konusu duruma yönlendirebilirler. Böyle bir durumda, sadece krize önceden hazırlıklı olan örgütler faaliyetlerini her zamanki gibi sürdürebilirler. Bu evrede yönetim sadece zararı kontrol altına almak için devreye girebilmektedir.⁵⁵

Başarılı bir kriz yönetimi sonucunda bu safha kısılabılır ve kriz daha çabuk sona erebilir.⁵⁶ Kriz dönemlerinde yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁵⁷

1. Panik yapılmamalıdır.
2. Devamlı asıl işin başında olunmalıdır.
3. Dedikodulara kulak asılmamalıdır.
4. Bir musibet bin nasihatten iyidir düşüncesiyle krizden dersler çıkarılmalıdır.
5. Krizlerin fırsat da getirdiği bilinmelidir ve fırsatlar kollanmalıdır.

Eğer kriz akut dönemde teşhis edilememiş ve önlemler alınamamışsa, kriz işletmenin kapısını artık çalmış demektir. Bundan sonra kronik kriz evresi hakimdir. Kronik kriz dönemi, kriz durumunun “temizlik safhası” olarak da anılan bir dönemdir. Örgüt, krizden kurtulmayı denerken, zaafiyetlerini tespit ediyor, hatalarından ders alıyor ve krize yanıtında başarılı oluyorsa bu dönemi „temizlik safhası” olarak tanımlamak mümkün

⁵⁵ Toby J., Kash, John R., Darling, Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, *Leadership and Organizational Development Journal* , vol. 19, no. 4, 1998, ss. 179-186, s. 181.

⁵⁶ Vergiliel Tüz, “a.g.e.”, s. 19.

⁵⁷ Bakan, “a.g.e.”, s. 234.

olmaktadır.⁵⁸ Bu dönem aynı zamanda örgütün kendini analiz etmesi, belirsizliklerini tespit etmesi ve iyi duruma gelmesi açısından bir “kendine gelme” dönemi olarak da tanımlanabilir, fakat kendine gelme dönemi olmasına rağmen; bu dönemde finansal problemler, yönetimde yeni atamalar ya da diğer operasyonel sorunlar ortaya çıkabilir.⁵⁹ Kriz dönemlerinde meydana gelen bu sorunlar işletmelerin hem faaliyetlerini hem de mali yapısını etkiler. Bu dönemde faaliyetlerini ve mali yapılarını krize karşı güçlendiren işletmeler başarılı olurken, krizi öngöremeyen ve gerekli tedbirleri alamayan işletmeler ise başarısız olurlar.⁶⁰

Kronik kriz dönemi boyunca belirtiler her zaman vardır ve bunlar apaçık ortadadır. Bu aşamada kronik problemler, örgüt yönetimini durumla ilgili derhal bir şeyler yapılması için harekete geçirebilir. Bu durum; bazı örgütler için iyileşmenin başlangıcı, diğerleri için ise tamamen bitiş olabilmektedir.⁶¹ Yetenekli yöneticiler güçlü yönlerin ve zayıflıkların tespit edilmesiyle bu dönemi uzun dönemde oluşturulabilecek bir kriz yönetimi için iyi bir zamanlama olarak kullanabilirler.⁶²

1.5.3. Krizin Çözülme Dönemi

Kriz sürecinin son aşamasıdır. Bu aşama, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi, aslında her dönemde problemleri çözme ve değişiklik yapma imkânı ve gereği bulunmaktadır.⁶³ İşletme çevrede meydana gelen değişimlere başarılı bir şekilde adapte olarak krizi ortadan kaldırıp çalışmalarına yeni bir yön verebilir. Eğer krize uygun tepkiler verilmezse krizin büyüklüğüne bağlı olarak işletme hayat safhası sona erebilir veya

⁵⁸ Alexandros, Paraskevas, Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises, *Management Decision*, vol. 44, no. 7, 2006, ss. 892-907, s. 893.

⁵⁹ Darling, “a.g.m.”, s. 7.

⁶⁰ Sami, Karacan, Mustafa Savcı, Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, sayı 21, ss.39-54, s.40.

⁶¹ Kash ve Darling, “a.g.m.”, s. 182.

⁶² Keown - McMullan, “a.g.m.”, s. 6.

⁶³ Dinçer, “a.g.e.”, s. 419.

örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açabilir.⁶⁴

Krizi atlatan işletmeler az ya da çok muhakkak krizden etkilenmişlerdir. Bu sonucun negatif etkilerinden kurtulmak için yeniden yapılanma stratejisinin seçilmesi işletmeye yeni bir ivme kazandırabilir.

1.5.4. Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma

Kriz ortamından henüz çıkmayı başaramamış bir işletmede artık hiç bir şey eskisi gibi olmayacaktır. Değişen örgüt yapısı, finansal problemler, karar mekanizmalarındaki merkezileşme ve işletmenin tam anlamıyla kriz ortamına uyumlu olan sisteminde krizin atlatılmasıyla yeniden yapılanmaya gitmek bir çok yöneticinin tercihi olmuştur.

- **Kriz Sonrası Evre ve Örgütsel Kayıplar**

Kriz yönetiminin son safhası olan bu dönem kriz öncesinde ve kriz esnasında yapılanların gözden geçirildiği, değerlendirmelerin yapıldığı ve öğrenmenin gerçekleştiği safhadır.⁶⁵ Kriz sonrasında işletmenin öncelikle bir durum analizi yapması gerekmektedir. Bu değerlendirme 3 aşamada yapılır. Öncelikle işletme kendi kayıplarını analiz etmelidir. Sonra piyasa koşullarının değişip değişmediği ile ilgili bir analiz yapılmalıdır. Daha sonra ise müşteri portföyündeki değişimlerin ve kayıpların analizidir.

- **Kriz Sonrası Örgütsel Yapılanma Stratejileri**

Kriz sonrası dönemde yönetsel temel değerlerin gözden geçirildiği yeniden yapılanma çalışmaları yapmak, krizin olumsuz etkilerini atmak ve kuruma yeni bir dinamizm kazandırmak için verimli çalışmayı engelleyen faktörleri yok etmek, kurum hedeflerini daha güçlü bir şekilde belirlemek, kriz esnasında yapılan başarılı çalışmaları denetlemek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek gibi iyileştirme çalışmaları yapmak, muhtemel sorunları çözmede avantaj sağlayacak esnek ve organik bir kurum yapısı oluşturmak,

⁶⁴ Can, "a.g.e.", s. 337.

⁶⁵ Can, "a.g.e.", s. 340.

yenilikçi ve yaratıcı bir kurum oluşturmak için çalışmalar yapmak gerekmektedir.⁶⁶

Yeniden yapılanmayla beraber örgütsel stratejiler de kriz sonrası yapılamada etkin rol oynar. Örgütsel stratejilerin temel dayanakları, yani olağan yapıya dönüş için gerekli faktörler, Tüz⁶⁷ tarafından kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden yeni bir ekip oluşturmak, erken uyarı sistemi kurmak, planlı değişim gerçekleştirmek ve eğitime yatırım yapmak olarak sıralanmıştır.

1.6. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine krizin ortaya çıkmasından sonra tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸ Ayrıca Kriz yönetimi, muhtemel bir krizin engellenmesine; mevcut bir krizin ortadan kaldırılmasına ve/veya etkilerinin en aza indirgenmesine yönelik yapılan faaliyetler bütünüdür.⁶⁹

Bunun yanında kriz yönetimi konusunda örgütlerin üzerinde durduğu en önemli husus, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlattmak veya geçiştirmek için çabalamak değil; işletme krize yakalanmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını fırsata dönüştürebilen ve örgütün süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısını hazırlamaktır.⁷⁰ Kriz yönetimi ile ilgili bir çok tanımlama vardır:

- Muhtemel bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenip, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.⁷¹

⁶⁶ Hasan, Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000. s. 43

⁶⁷ T. Asanakutlu ve S. Dirlik, Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009, s. 54.

⁶⁸ <http://www.eminkaya.net/indir/him3.pdf>, Akdağ, Mustafa, Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, s. 3. Erişim tarihi: 02.05.2015

⁶⁹ Muzaffer, Aydemir, M. Kemal, Demirci, Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 29, sy. 1, 2005, ss. 65-81, s. 68.

⁷⁰ Vergilisel Tüz, "a.g.e.", s. 26.

⁷¹ Can, "a.g.e.", s. 303.

- Muhtemel bir krize hazırlık için uyarı sinyallerinin farkına varılarak, savunma mekanizmalarının işletilmesini ve yaşanmış bir krizin etkilerini minimize etmek ve mümkünse krizi başarıya çevirmek için gereken önlemlerin alınmasını içeren bir süreçtir.⁷²

- Diğer bir tanım ise daha çok yöneticiler üzerine odaklanmaktadır. Buna göre; “Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.”⁷³

- Kriz yönetimine yönelik örgütsel bir yaklaşımla yapılan bir tanımda ise örgütün paydaşları da bu sürece dahil edilmektedir. Bu tanıma göre; örgütsel kriz yönetimi, dış paydaşlarla birlikte krizi önlemek ya da meydana gelen krizi etkili şekilde yönetmek için örgüt üyeleri tarafından yapılan sistematik bir girişimdir.⁷⁴

- Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz sinyallerinin alınması, bu sinyallerin kullanılması neticesinde örgütün krize karşı korunmaya alınması, krizin kontrol altına alınması, gerekli önlemlerin alınması, alınan önlemlerin yardımıyla normal duruma dönüş planlarının yapılması ve nihayet yaşanan krizin değerlendirilerek bundan bir takım dersler çıkarma ya da yararlanma şeklindeki süreçleri takip eder.⁷⁵

Bütün bu tanımlardan yola çıkacak olursak kriz yönetimi, krizlerle mücadele edebilmek ve krizlerin neden olduğu zararı azaltabilmek için tasarlanmış bir dizi etmen sunar.

1.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminde temel amaç krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt edebilmek, bunlara karşı önlemler alabilmek, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden

⁷² Murat, Altekin, Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye’den Bir Uygulama-Petkim, Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2002.

⁷³ Dinçer, “a.g.e.”, s. 423.

⁷⁴ Avgan, “a.g.m.”, s. 35.

⁷⁵ Şimşek, “a.g.e.”, s. 316

yapılanmayı sağlamaktır.⁷⁶ Krizlerin sıradan dönemlerden farklı olarak olağanüstü dönemler olmaları nedeniyle yönetimlerinin de klasik yönetim anlayışından farklı bir şekilde çalışıyor olması gerekmektedir. Kriz yönetiminin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliklerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁷⁷

- Kriz yönetimi, özel bir yönetim şeklidir. Buna göre; kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bu kriz türlerine göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa zamanda toparlanabilen örgütleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

- Kriz yönetiminde algı çok önemli bir unsurdur. Kriz yönetimindeki başarıda, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladığının önemi çok büyüktür. Krizleri önleme, yöneticilerin krizleri nasıl algıladığına göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit edici bir unsur olarak algıladıkları takdirde krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.

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

- Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.

- Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar. Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir.

- Kriz yönetimi; hazırlık ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması, gerektiğinde örgüt dışı uzmanlardan faydalanılması vb. gibi örgüte bir takım fazladan maliyetler

⁷⁶ Adem, Ögüt, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, s. 288,

⁷⁷ Şahin, Gafuroğlu, Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2007, s.14.

yükler. Fakat bu maliyetlerin, örgütlerin hayat safhalarının devam etmesinin sağlanması için katlanması gereken maliyetler arasında olduğu söylenebilir.

- Krizlerin başarıyla atlatılmış olması sonucunda sağlanan kriz yönetimindeki başarı, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasını ve morallerinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle başarılı uygulanan bir kriz yönetimi uzun dönemde moral ve motivasyonu da olumlu yönde etkileyen bir süreç olarak ifade edilebilir.

- Kriz yönetimi örgüt için krizin minimum maliyet ve maksimum getiri ile sonuçlanmasını hedefleyen bir süreçtir.

- Kriz yönetimi önemli, gerekli, ve zor bir süreçtir. Uygulanması aynı zamanda karmaşık da olan bu yönetim biçimi sonucunda krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek; esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasına yatkın, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.

- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler bir bütün olarak örgütün krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilebilmesinde önem taşımaktadır.

- Kriz yönetimi birden çok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir ve ancak birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde; - uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve koruma, - krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, - denge durumuna dönüş, - öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş safhaya ayrılarak incelenmektedir.

- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanı ile yakından ilişkilidir, çünkü krizler örgütün stratejik hedeflerini de tehlikeye sokmaktadır.

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

1.8. Kriz Yönetimi Süreci

Etkili bir kriz yönetiminin varlığı, ancak kriz öncesinde krize karşı önlemlerin alınması, olası bir krize hazırlıklı olunması, kriz dönemlerinde örgütün mümkün olan en az hasarla krizi atlatabilmesi ve krizin dönemindeki tehditlerin fırsata çevrilebilmesiyle mümkün olabilir.⁷⁸ Kriz yönetimi süreci; içinde bulunulan duruma ve gelecekte karşılaşılabilecek olası sorun ve tehlike faktörlerinin ve bunlara uygun tepki ve davranış biçimlerinin belirlenmesini, krizle başa çıkılabilecek önlemlerin alınarak bunların uygulanmasını ve bu uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir.⁷⁹

Bu tanımların yanında bir çok araştırmacının incelemiş olduğu kriz yönetimi kavramı ile ilgili tanımlardan bazıları, Tablo 1.2’de görülebilir:⁸⁰

Tablo 1.3. Kriz Yönetimi Tanımları

Araştırmacılar	Tanımlar
Tekin vd.	İşletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleri
Budak vd.	Olası bir krize karşı kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci
Pheng et al	Örgütün işlerini ve işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilen, mal varlığını ve kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit edebilen ve aniden ortaya çıkan olaylara karşı plan yapabilme organizasyonu
Koçel	Kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu
Kreitner	Örgütün varlığını, karını ve ürününü tehdit eden iç ve dış sorunların sistematik olarak öngörülmesi ve bu sorunlara karşı hazırlık yapılması
Hargis ve Watt	Kriz yönetimi bir sürekli öğrenme sürecidir; örgüt liderleri her zaman diğer örgütlerin başarılarından bir şeyler öğrenerek kriz yönetim planını iyileştirmeye yönelirler.

Kaynak: Lütfiye, Öztürk, 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt.12, sayı.23, 2014, ss. 79-105, s. 86.

⁷⁸ Can, Aktan, www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2011.

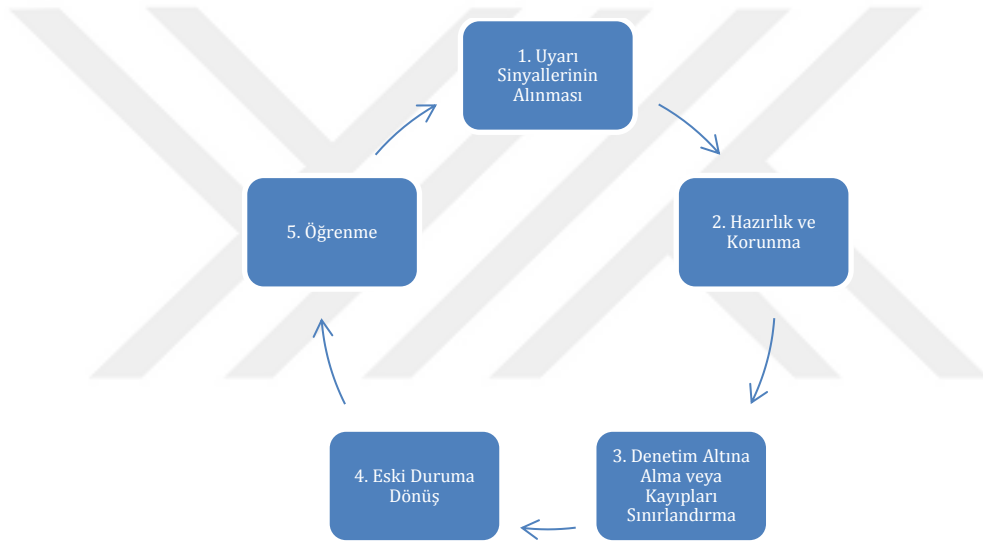
⁷⁹ Avgan, “a.g.m.”, s. 38.

⁸⁰ Lütfiye, Öztürk, 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 12, Sayı 23, 2014, ss. 79-105, s. 86.

Kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda kriz yönetimi sürecinin birbirlerinden farklı safhalardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Bunlar;⁸¹

- Uyarı sinyallerinin alınması
- Hazırlık ve korunma
- Denetim altına alma veya kayıpların sınırlandırılması
- Eski duruma dönüş
- Öğrenme

Şekil1.2. Kriz Yönetimi Sürecini Oluşturan Safhalar



Kaynak: Şerif, Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2005, s.329.

1.8.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kaynağı ne olursa olsun her kriz gelmeden önce bir takım sinyallerle haber verir. Önemli olan, örgütün bu sinyalleri zamanında ve doğru biçimde alabilecek bilgi alma sistemine sahip olmasıdır. Aslında kriz, öncü niteliğindeki bu sinyallerin ciddiyle izlenmemesi, izlenilse bile bunların doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz yönetimi

⁸¹ Şimşek, “a.g.e.”, s. 333.

sürecinin bu aşaması erken uyarı sinyallerinin tespitine yönelik olan bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır.⁸² Bu sinyaller iki farklı kaynaktan tespit edilebilir.

Erken uyarı sinyallerinin bir bölümü işletme dışı, bir bölümü işletme içinden kaynaklanan sinyallerdir. Örgüt yönetiminin muhtemel bir krizi tespit edebilmesi için bu iki çevreden gelen sinyalleri eşit olarak dikkate alması, ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu sinyallerin tespit edilebilmesi için bazı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı şunlardır:⁸³

- Örgüttekilerin gönderdiği uyarı mesajlarının dikkate alınması
- Müşterilerin görüş ve şikayetlerinin yakından izlenmesi
- Aynı alanda faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak örgütün başarısının değerlendirilmesi
- Yaratıcı ve esnek bir örgüt yapısının kurulması
- Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi

1.8.2. Hazırlık ve Korunma

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır.⁸⁴ Bu aşama, krizin ortaya çıkarması muhtemel olan kayıpları önlemek amacıyla örgütün birim, bölüm ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içerir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, kriz sinyallerine karşı alacağı tedbirlerle ve tahminlerinin isabet oranıyla doğru orantılıdır. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alabiliyorsa krizden kaçınmak mümkün olabilmektedir.⁸⁵

⁸² Hitay, Baran, İşletmelerde Kriz Yönetimi II, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*, 2001, ss. 31-41, s.32

⁸³ Avgan, "a.g.m.", s. 40.

⁸⁴ Peten, "a.g.m.", s. 18.

⁸⁵ Aziz, Öztürk, Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, 2003, s. 9

1.8.3. Denetim Altına Alma veya Kayıpların Sınırlandırılması

Kriz yönetiminin bu safhasındaki amaç, krizin etkilerinin hafifletilmesi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasının engellenmesidir.⁸⁶ Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve yönetime krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlar.

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla saptanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği önleme mekanizmaları, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda yönetime ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile önleme mekanizmalarının uyumlu şekilde kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun hareket edilmesi halinde krizin denetim altına alınma olasılığı yükselecektir.⁸⁷

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır.⁸⁸

- Sahip olunan düzeni sürdürmek
- Diğer, zaman ve maddi kayıpları göze almak
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak

Yönetim ve çalışanlarının işbirliği yapmasının elzem olduğu bu dönemde aynı zamanda yöneticinin, örgütte işbirliğini yeniden sağlamak gibi zor ve önemli bir rolü vardır. Çünkü artık sıradan durumlar mevcut değildir ve yönetici farklı yaklaşmak, farklı karar almak ve esnek davranmak durumundadır.

1.8.4. Eski Duruma Dönüş

Krizden kurtulmanın ve krizin yol açtığı hasarın sınırlandırılmasından sonra örgüt mümkün olan en kısa zamanda tekrar kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine dönmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasında bağlar

⁸⁶ L. Sui, Pheng, vd. Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, *Property Management*, vol. 17, no. 3, 1999, ss. 231-251, s. 234.

⁸⁷ Öztürk, "a.g.e.", s. 29.

⁸⁸ Genç, "a.g.e.", s. 350.

zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir.⁸⁹ İşte bu aşamada kriz dönemlerinde örgütsel sistemde görülen bozulmaların düzeltme amacıyla ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar gerçekleştirilir.⁹⁰

Bu amaçla kriz sonrasında krizin örgütte yarattığı olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve örgütte yeni bir gelişim sürecinin başlatılabilmesi için şu faaliyetler yerine getirilmelidir:⁹¹

- Eğitim planlarının tüm personeli kapsayacak biçimde tekrar ele alınması ve sistematik bir eğitim sürecinin başlatılması.
- Liderler için gelişim programlarının uygulanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, benchmarking yapılması,
- Başarılı çalışanların pozitif performanslarından dolayı ödüllendirilmesi,
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılması,
- Çalışanlar seviyesinde yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve bu yetenekleri kullanma fırsatlarının çalışanlara verilmesinin sağlanması,
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirilerinin hazırlanması.

Bu faaliyetler yerine getirilerek işletme olağan durumuna dönmeye hazır hale gelmektedir.

1.8.5. Öğrenme

Krizi atlamanın ve iyileşme sürecinden sonra örgüt üzerindeki olumsuz durumların giderilmesinden sonra, en son safha olan yaşanan krizin değerlendirildiği ve tekrar yaşanmaması için önlemlerin alındığı, derslerin çıkarıldığı öğrenme safhasına geçilir. Kriz yönetimi sürecinin son safhası olan öğrenme safhası; sürekli araştırma sonucu ve örgütün kendi deneyimleri ve

⁸⁹ Şimşek, "a.g.e.", s. 317

⁹⁰ Avgan, "a.g.m.", s. 53-54

⁹¹ Öztürk, "a.g.e.", s. 32.

geçmişte yaşadığı diğer olayların toplamından çıkardığı derslerin yeniden gözden geçirilmesi sürecidir.⁹²

Bu süreç zor bir süreçtir ve öncelikle öğrenmeye açık olmak gerekir. Bir çok zaman kriz konusunda daha fazla bilgilendikçe örgüt kaygı yaşamaya başlar. Bunun nedeni öğrendikçe aslında ne kadar hazırlıksız ve güçsüz olduğunun farkına varılmasıdır. Pek çok örgüt için haber olmaması iyi haberdirdir (no news good news) sloganı favori bir slogandır. Oysa veri akışının engellenmesi problem olmamasını değil iletişimin bir noktada kesildiğine işaretler. Öğrenmeye kayıtsız kalmak kısa vadede memnun ediciyse de uzun vadede yıkıcıdır.⁹³ Bunların yanı sıra interaktif öğrenme de çok önemlidir fakat krizin insanlar üzerinde duygusal etkileri olmasından ötürü bir takım zorluklar taşır.⁹⁴

Kriz sadece yönetim kademesini değil alt kademelerdeki çalışanları da etkiler. Krizin örgüt yapısına vereceği negatif etkileri en aza indirmek için yardımcı karar elemanları kullanmak da faydalı bir yöntemdir.

1.9. Kriz Yönetimi Takımı

Kriz dönemlerinde krizin üstesinden gelmek için bir takım oluşturulur. Aslında bu takım kriz gelmeden önce kurulmuş olmalıdır. Bu takımın üyeleri riski göze alabilen, bilgili, dirençli ve çalışkan elemanlar arasından seçilmelidir. Bu takımı oluşturması gereken önemli pozisyonlar aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır:⁹⁵

- **Takım Lideri:** Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir kişiliktir.⁹⁶ Takım Lideri ise kişilerin firma içindeki görevlerinden haberdar olup kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması

⁹² Pheng, vd., "a.g.m.", s. 235.

⁹³ Altekin, "a.g.m.", s. 52.

⁹⁴ Mehmet, Deniz, Murat Sağlam, Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, c.6 s.20, ss. 156-176, s.161.

⁹⁵ Hitay, Baran, İşletmelerde Kriz Yönetimi, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*, 2001, s. 33-35

⁹⁶ Abdullah Soysal, vd., Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, cilt 6, sayı 1, ss.222-248, s. 227.

gerektiğini saptar. Kriz gibi olağanüstü durumlarda lider çevresine emir verebilirken, durumun daha ılımlı olduğu zamanlarda çalışanlarına daha fazla yetki vererek iş zenginleştirme yoluna gitmesi, yönettiği grubun başarısını arttırabilmektedir. Bunu yapabilmesi için takım lideri ile izleyenler arasında etkili bir iletişim ve güven bağının olması gerekmektedir.⁹⁷

- Hukuk Danışmanı: Kriz anında işletmenin çıkar gruplarıyla bağlantılı yasal durumunu düzenleme görevini alır. Uygulamaya konacak kriz planının her evresinde yerini almalı ve hukuki yönden sorumlu olmalıdır.

- Halkla İlişkiler Uzmanı: İşletme içi veya işletme dışı olsun hedef kitlelerle iletişimin başarıya götürülmesi ve kamuoyunun yönlendirilmesi açısından uzman bir halkla ilişkiler yöneticisinin muhakkak süreç içerisinde yerini alması gerekir.

- Finans Uzmanı: İşletmenin dönen ve duran varlıklarının, borçlarının, hisse senetlerinin kimlerin elinde olduğunun, sigorta kapsamının, fon yönetiminin durumu hakkında bilgili bir finans yöneticisi bu takımda mutlaka olmalıdır.

- İnsan Kaynakları Yöneticisi: Kriz büyük zararlara hukuki sorunlara yol açtığı gibi çalışanların yitirilmesine de neden olabilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi kriz sırasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak takımda yerini almalıdır.

- Kriz döneminde örgüt performansının sürekliliğini sağlamak için bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyulur. Bu yönetici aynı zamanda işletmenin üretimini çok iyi bilmeli sürekliliği sağlamak için gerekli teknik koşullara ve satın alma anlaşmalarına hâkim olmalıdır.

- Pazarlama Yöneticisi: Pazarlanamayan ürün işletmeye kar değil zarar getirir. Bu bağlamda takımın işletmenin pazarlama anlayışını, rekabet ettiği pazarın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman, uluslararası pazarlamadan anlayan bir pazarlama yöneticisine ihtiyaç vardır.

⁹⁷ Nurettin, İbrahimoglu, İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 10, Sayı 2, ss. 731-747, s. 734.

1.10. Krizlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

İşletme yönetimlerinin kriz dönemlerinde aldıkları bazı kararlar çalışanlar tarafından bazı kaygılara neden olmaktadır. Bunların başında ise işini kaybetme korkusu gelir. İşini kaybeden bir çalışan hayatını devam ettirebilmek için yeniden iş bulmak zorundadır. Bu da sıkıntılı ve uzun sürebilen bir süreçtir. Dolayısıyla çalışanların işlerine olan motivasyonu azalır, birbirleri arasında istenmeyen rekabet duyguları gelişir ve bu da beraberinde çatışma ortamlarını getirir.

Bu durumu destekler nitelikte işletme yöneticileri de kriz ortamında toplu ya da bireysel olarak işten çıkarmalara sıkça başvururlar. Bu tür bir uygulama sonunda işe devam edenlerin motivasyon eksikliği, işyerine bağlılık, gelecekte beklenenler gibi konularda sıkıntılar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışanların bu tür durumlarda yaşadıkları korku ve endişe durumuna “Survivor Sendromu” denir.⁹⁸

Öte yandan Kriz dönemlerinde yararlanılan bir diğer uygulama da küçülme stratejileridir. Bu tür bir stratejinin sonunda da çalışanlarda Survivor Sendromu görülmüştür. Ancak bu sendromun belirtileri işten çıkarılma uygulamasında yaşananlardan daha az şiddetlidir. Bu bağlamda sendromun etkileri işletme yönetimi tarafından ele alınmazsa daha büyük sonuçlar doğurabilir. Survivor Sendromunun genel olarak belirtileri aşağıdaki gibidir:⁹⁹

- Korku, emniyetsizlik, belirsizlik
- Sinirlilik, hüsrana, içlenme
- Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu
- Güvensizlik, adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu
- Yerini kaybetme, her şeyin hep kötüye gideceği inancı
- Sorunların hiçbir zaman bitmeyeceği yargısı

⁹⁸ Helen, Wolfe, Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps, *Institute For Employment Studies*, Brighton, 2004, s.6.

⁹⁹ J. Trionanni, Managing Transition: How to Avoid the Survivor Syndrome, *The ML Books*, New York, 2002, s. 61.

Ortaya çıkan sendromun etkisini azaltmak için motivasyon artırıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu yöntemler normal koşullarda uygulanan motivasyon artırıcı yöntemlerden farklı değildir. Bu tekniklere kısaca değinmek gerekirse:¹⁰⁰

- Uygun ücret düzeylerinin belirlenmesi
- Teşvik primlerinin devreye sokulması
- Hisse senedi seçeneklerinin oluşturulması
- Çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedebilecekleri bir çalışma atmosferinin oluşturulması
- Çalışanların çeşitli şekillerde sık sık takdir edilmesi
- Çalışanların işletme dışında da bir hayatlarının olduğunun fark edilmesi
- Standart eğitim programlarının dışına çıkılması

1.11. Kriz Sürecinde Çalışanların Dikkat Etmeleri Gereken Faktörler

Kriz dönemlerinde çalışanlar bu zor dönemin üstesinden gelebilmek için kendi kendilerini telkin etmeli, krizin olumsuz etkilerinden kurtulmak için işletme yöneticilerine güven duymalıdır. Bu bağlamda kriz dönemlerinde çalışanların dikkat etmeleri gereken hususları şöyle sıralayabiliriz.¹⁰¹

- Çalışanların işletmeye ve yöneticilere güvenmeleri
- İçinde bulunulan dönemin belli riskleri de taşıdığı ancak en az zararla atlama yolunun birlik ve beraberlik duygusundan geçtiğinin unutulmaması
- “İşimi kaybederim” düşüncesinden uzaklaşıp “İşletmeye nasıl değer katarım” konusuna odaklanılması
- Takım çalışmasının yaratacağı etkiyi anlayıp bu konuda destek verilmesi.
- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve kontrol mekanizması geçici bir süre devreden çıksa bile işlerin aksamadan yürümesi

¹⁰⁰ Bakan, “a.g.e.”, s. 244.

¹⁰¹ Bakan, “a.g.e.”, s. 246.

1.12. Kriz Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Dikkat Etmeleri Gereken Faktörler

Yöneticilerin, kriz döneminde olsun ya da olmasın çevresel şartlardaki değişimleri çok yakından takip etmeleri gerekmektedir. Çünkü bu değişimler müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini değiştirmektedir.

Çevresel şartlardaki bu tür değişiklikler neticesinde kriz durumlarında en çok başvurulan yöntem olan küçülme politikasıdır. Küçülme politikasının uygulanması için muhakkak bir kriz yaşanmasına gerek yoktur. Bu yöntem çeşitli zamanlarda, çeşitli birimlerde rahatlıkla uygulanabilir.

Bunun yanında yöneticiler için kriz iletişimi konusu da önemli olan konuların başında gelir. İşletmenin kamuoyuyla bağlantısını bu iletişim metodu belirler. Bu metotta hangi mesajların iletileceğine veya hangi iletişim kanalının kullanılacağına yöneticiler karar verir. Etkili bir iletişim sistemi için yöneticilerin aşağıdaki önlemleri almaları gerekir.¹⁰²

- Örgüt içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Kriz anında iletişim kurulacak kişi ve örgütler belirlenmelidir.
- Basın ve medya temsilcilerinin sürekli yararlanacağı bir basın merkezi kurulmalıdır.
- Kriz yönetim sürecinde basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek olan basın ve halkla ilişkiler bürosu kurulmalıdır.
- Basın ve halkla ilişkiler bürosu şefi, aynı zamanda kriz yönetim merkezi sözcüsü olarak, kurum adına basına ve kamuoyuna bilgi sunmalı ve açıklamada bulunmalıdır.
- Kriz yönetiminde alınan kararlar öncelikle görevli personele iletilmelidir.

¹⁰² Mustafa, Akdağ, Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 2005, s. 8

- Özellikle abartılı, yanlış, gerçek dışı, moral bozucu, yıpratıcı, panik ve korku yaratıcı ve tahrip edici dedikodulara, bilgi ve haberlere karşı derhal gerçekçi ve aydınlatıcı açıklamalar yapılmalıdır.

Bunun yanında iç motivasyonun önemi de kriz dönemlerinde yadsınamayacak kadar fazladır. İç motivasyon, kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesidir.¹⁰³

Bir çalışan kendi iç motivasyonundan sorumludur ancak yönetici çalışanların performanslarından da sorumludur. Bir yöneticinin görevi motivasyonu yüksek olup iyi iş çıkaranların olumlu tutumlarını desteklemek, motivasyonu düşük olup düşük performans gösterenleri işletmeye ve kendilerine olumlu katkılar sağlayacak şekilde geliştirmektir. Bu bağlamda işletme yöneticilerin yapmaları gereken davranış biçimleri şu şekilde özetlenebilir:¹⁰⁴

- İşletme yöneticileri, çalışanlarına günlük destek vermeli, çalışanlarıyla sürekli iletişim içinde bulunmalıdırlar.
- İşletmenin vizyon, amaç ve hedefleri çalışanlara iyi anlatılmalı ve çalışanlarla paylaşılmalıdır. Böylece çalışanlar kendilerini işletme stratejilerinin bir parçası olarak görebileceklerdir.
- İşletmede daha önceden belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Bu tutum çalışanlara “hayat devam ediyor” mesajı verecektir.
- İşletmede çeşitli durum senaryoları hazırlanmalı ve bunlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara karşı duyarlı davranılmalı, hissedilen kaygı ve endişeler mümkün olduğunca onlara yansıtılmamalıdır.

¹⁰³ Gökür, Ersarı, Atılhan Naktiyok, İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt 16, Sayı 1, ss.81-101, s. 83.

¹⁰⁴ U. Rosenthal, Crisis Management: Answers, Questions, Reflections, *Liverpool Business School*, 1992, s. 87, akt. Akgemci “a.g.e.”, s. 467.

İKİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRES YÖNETİMİ

2. Stres Kavramı

Türk Dil Kurumunda ruhsal gerilim olarak karşılık bulan stres Şimşek'e göre "İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye denir."¹⁰⁵

Günümüzde pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de stres kavramı çok bahsi konuların başında gelmektedir. Bireylerin bedensel ve ruhsal rahatsızlıklarının pek çoğunun stres sonucu ortaya çıkması bunun nedenidir. Günlük yaşamda karşımıza çıkan pek çok olay sonucunda ortaya çıkan ciddi sağlık sorunları fizyoloji ve psikoloji alanındaki çalışmalarla incelenirken, stress yaratan olayların önemli bir kısmının iş hayatından kaynaklanıyor olması ve sağlık sorunlarının performansı etkilemesi işletmelerin zorunlu olarak bu konuyla yakından ilgilenmelerini gerektirmiştir.¹⁰⁶

Latince kökenli bir kelime olan stres hemen hemen tüm ülkelerin dillerine girmiş ve farklı sosyo-kültürel özelliklerdeki kişiler tarafından kullanılmaktadır. Aslında bu kavram felaket, bela, keder, dert gibi durumları ifade etmede kullanılsa da zamanla farklı anlamlar da yüklenmiştir. Objelere, kişilere, organlara, ruhsal durumlara yapılan baskı, güç ve zorlamayı belirtmek için de bu kelimeye başvurulur. Stres kavramına öncelikle fizik ve mühendislik bilimlerinde; daha sonra ise tıp, biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verildiği de belirtilmelidir.¹⁰⁷

Selye stresi, vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkisi olarak tanımlarken, Magnuson, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki olarak tanımlar¹⁰⁸

¹⁰⁵ Şimşek, "a.g.e.", s. 311.

¹⁰⁶ Ali, Özbek, Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2008, s. 37.

¹⁰⁷ Alev, Torun, Stres ve Tükenmişlik, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ed. Suna Tevriş, *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını*, İstanbul, 2.Baskı, 1997 s.43.

¹⁰⁸ Gülten Eren Gümüştekin,, A. Bircan Öztemiz, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:23, 2004, s.61.

Basit bir anlatımla stres işyerinde ve çevrede yer alan sağlığa zararlı durumlar ve olaylar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsamının yanı sıra çevreden gelen potansiyel tehditlere fiziksel ve duygusal tepki anlamına da gelir. Bu tanımdan yola çıkılarak stresin birey ve çevre arasındaki bir uyumsuzluğu gösterdiği sonucuna varılabilir. Strese maruz kalan bir birey aynı zamanda fiziksel de bir takım sorunlarla karşı karşıya kalır.¹⁰⁹

Stres genelde negatif bir kavram gibi ele alınır. Aslında stres her zaman zarar verici ve kaçılması gereken bir durum değildir. İnsanlar tarafından arzulanan, beklenen terfi etmek veya evlenmek gibi durumlar kişide oluşan olumlu strese örnek olarak verilebilir. Ölüm, işsiz kalmak, terfi edememek gibi durumlar da kişide olumsuz strese yol açar. Olumlu stres kişiyi motive edip teşvik ederken, olumsuz stres kişide ruhsal ve bedenen bazı çöküntülere neden olur.¹¹⁰

İnsanlarda stres yaratan durumlar en çok çalışma ortamlarıyla ilgilidir. Fakat stresli bir ortam tüm insanlar üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilirler. Optimum bir stres düzeyi iş başarma arzusu yüksek bir insanda motivasyon miktarını yükseltirken, aynı durum bir başka kişiyi saldırganlık ve işten kaçınma gibi tepkilere itebilir.¹¹¹

2.1. Strese Yol Açan Faktörler

Strese yol açan faktörlere stres vericiler, bu olaylardan insanların fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenmesine de stres denilmektedir.¹¹² Strese yol açan faktörler duygusal ve de fiziksel özellikler taşıyabilir. Kişinin kendi düşünce alanında kendi kendine meydana getirdiği kuruntular duygusal kapsamda; bireyi bedensel olarak etkileyen dışsal faktörler de fiziksel kapsamda değerlendirilebilir.¹¹³

¹⁰⁹ Şimşek, "a.g.e.", s. 311.

¹¹⁰ Torun, "a.g.e.", s. 44.

¹¹¹ Şimşek "a.g.e.", s. 312.

¹¹² Bakan, "a.g.e.", s. 38.

¹¹³ Abdurrahim, Emhan, Celal Çayır, Girişimcilerin Stres ile Başedebilmesinde Dinsel Değerlerin Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt 24, Sayı 2, ss.101-120, s. 103.

Ancak literatürde strese yol açan faktörleri bireyin kendisi ile ilgili olan bireysel faktörler, bireyin iş çevresiyle ilgili örgütsel faktörler ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamıyla ilgili çevresel faktörler olarak başlıca üç grupta incelenir.¹¹⁴

2.1.1. Strese Yol Açan Bireysel Faktörler

Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları kişisel özellikleriyle ilgilidir. Kişinin olumsuz olaylar karşısında gösterdiği direnç, başarı ihtiyacı, sabırsızlık, rekabet etme isteği ve duygusal yapısı birer kişisel stres kaynağı olabilmektedir.¹¹⁵

Bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlar strese yol açan bireysel faktörlere örnektir. Daha detaylı anlatacak olursak algılama değişiklikleri, deneyimler, ailevi problemler, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin eve iş sorunlarını taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler de bu faktörler arasında sayılabilir.¹¹⁶

2.1.1.1. Kişilik Özellikleri

Strese yatkınlık şeklindeki bazı kişilik özellikleri bireyin fiziksel ve psikolojik dengelerinin bozulmasında etkili olan çok sayıda etkenler arasında, incelenmesi gereken önemli bir konudur. Burger'e göre kişilik özellikleri bireyin sosyal hayat içerisindeki uyum ve ilişkilerini derinden etkiler. Ayrıca bireyin fiziksel özelliği, sağlıklı veya sağlıklı bir durumda olması da yaşanan stres üzerinde olumlu ya da olumsuz durumların doğmasına neden olur.¹¹⁷

Bazı kalıtsal kişilik özellikleri, diğer stres sebepleriyle beraber önemli sağlık problemlerine yol açar. Strese karşı dayanıklılık, kişiden kişiye değişmektedir. Bazı insanlar, diğerlerine nazaran daha hızlı ve daha şiddetli

¹¹⁴ Nezahat, Güçlü, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, cilt 21, sayı 1, s.96.

¹¹⁵ Emre, Kaplanoğlu, Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı 64, ss.131-150, s.133.

¹¹⁶ Gülten Eren, Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Dergisi*, 2005, cilt 14, sayı 1, s.271.

¹¹⁷ Jerry M., Burger, Kişilik, İstanbul, Kaknüs Yayınları, Çevirenler: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, 2006, s.247

bir şekilde strese maruz kalırken, bazıları ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçer. Benzer şekilde, bazı insanların strese dayanıklılıkları daha uzun, bazılarının daha kısadır.¹¹⁸

Görüldüğü üzere tüm çevre şartları ve stres uyaranları aynı olsa bile strese ne oranda maruz kalındığı kişilik özellikleriyle çok yakından ilişkilidir.

2.1.1.1. 1. A Tipi ve B Tipi Kişilik

İnsan kişiliği, A ve B tipi olarak iki kümede toplanır ve hangi kişilik özelliklerinin strese ve stresin olumsuz etkilerine daha yatkın olduğu saptanabilir.¹¹⁹

Kişilik özellikleri yönünden sürekli zamanla yarışan, başarı yönelimli insanlarda A tipi kişilik özelliği görülür. Bu kişiler sürekli bir tempo halinde hızlı çalışırlar ve hızlı konuşurlar. Birden fazla işi aynı anda yapmaya çalışırlar. Sabırsız ve öfkeli dirler. Beklemeye tahammülleri olmadığından konuşanın sözünü kesme ve konuşmanın yönünü denetleme eğilimindedirler. A tipleri için başarı kavramında nicelik esastır ve niteliğe çok önem vermezler. Aşırı düzeyde rekabetçilerdir.¹²⁰

A tipi davranış biçiminin özellikleri aşağıdaki gibidir:¹²¹

- Hareketçilik: A tipi davranış biçiminde olan bir kişinin kesin bir konuşma biçimi vardır. Bu kişiler konuşmalarını belirli bir noktaya yöneltirler ve bazı kelimeleri özel olarak vurgular, konuşmalarında sıklıkla yüz mimiklerini kullanırlar.
- Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış biçiminde olan kişiler, kendileri ve başkaları için herhangi bir konuda beklentisini yüksek tutar ve bunun

¹¹⁸ Aynur, Aytekin, Stres Yönetiminin Önemi Ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Arastırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2009, s. 53.

¹¹⁹ Gümüştekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s. 277.

¹²⁰ Ayşegül Durak, Batıgün,, Nesrin Şahin, İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doymu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2006, c.17 no.1, s. 33.

¹²¹ Esra, Garipoğlu, Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Arastırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, 2007, s.7

gerçekleşmemesi durumundan ciddi bir şekilde rahatsız olurlar. Bu kişilere başarı az ve kısa bir mutluluk verir ve bu kişiler harekete yönelik insanlardır.

- Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi kişilikte birey sürekli olarak müsabaka içindedir. Bu müsabaka hem kendisiyle hem de diğer kişilerle. Düşmanlık, öfke duygu ve davranışları kontrol etmek için çabalamalarına rağmen bu duygular kolayca ortaya çıkartabilir.

- Tek Açılı Kişilik: A tipi kişilik özelliklerine sahip bir birey çoğunlukla kendisiyle ilgilenir ve bencildir.

- Aynı Anda Birden Fazla İş Yapmak: Aynı anda iki veya daha çok işi bir arada yapmak tam da bu kişilik özelliklerinde olan bireyler içindir. Bu kişilerde zaman baskısı yaşamlarında önemli bir belirleyicidir. Bu kişiler bir günde birçok iş yapar ve günün her anında doludurlar.

- Suçluluk Duygusu: Birkaç saatlik dinlenme veya bir tatil sonucunda bu gibi kişiler suçluluk duygusuna kapılırlar. Kendilerinin de diğer çalışmayan öteki insanlar gibi olduklarını düşünerek mutsuz olurlar. Bu durum özellikle yönetsel düzeylerde açık bir biçimde görülebilir.

- Sayılara Önem Verme: Onlar için nitelik değil nicelik önemlidir. Yaptıkları herşeyin miktarını söylerler. Mesela bir çalışan ne kadar maaş aldığını ya da şirkete ne kadar kazandırdığını söylerken bir cerrah kaç tane ameliyat yaptığını, bir öğrenci de kaç dersten geçtiğini söyler. Sadece kendilerinin değil başkalarının yaşamlarında da sayısal değerlere önem verirler.

- Tikler ve Vurgulayıcı Ani Hareketler: A tipi davranış biçiminde olan insanlar sürekli tikler ve sinirli hareketler içerisinde olur. Bir görüşü vurgulamak için yumruğun masaya vurulması, ani el ve kol hareketleriyle anlatım gibi.

Kişilik özelliklerinden bir diğeri olan B tipi kişilik özelliği taşıyan bireyler ise A tiplerinin tersi özellikleri taşırlar. B tipi kişilik özelliği taşıyan bireyler daha rahat, daha yumuşak başlı, daha az rekabetçi ve daha az hırslı

olarak tanımlanmaktadır.¹²² Zaman onlar için sorun teşkil etmez, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Çalışmalarını sakın ve düzenli yaparlar, hayatı kolay yaşayan bir özelliktedirler. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamanla pek ilgilenmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakın bir tondadır. B tipi birey, kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir.¹²³

B tipi davranış biçiminin özellikleri aşağıdaki gibidir:¹²⁴

- Katı kurallardan arınmış ve esnektirler.
- Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar.
- Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler.
- Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar.
- Yaptıkları işten zevk almayı bilirler.
- İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez.
- Sakin ve düzenli çalışırlar.
- B tipi birey, A tipi bireyin tersine kolay yasayan bir tiptir.
- Oldukça açık ve rahattırlar.
- Zamanla pek ilgilenmezler.
- Başarı onlara pek fazla birşey vermez
- Başkaları ile yarışa girmezler.
- Konuşmaları bile daha rahat ve sakın bir tondadır.
- B tipi birey kendisinden ve çevresinden emin bir tiptir.

2.1.1.2. Yaş

İşletmede strese etki eden önemli bireysel faktörlerden biri de yaştır. Bu değişken, bireylerde stres unsuru olarak görülebilmektedir.¹²⁵ Birey eğer gençliğinde başarısızlıklar yaşamışsa, yaşı ilerledikçe geçmişte yaşadığı bu tecrübeye bağlı olarak bilgi ve yeterlilik açısından kendisini yetersiz

¹²² Batıgün ve Şahin, "a.g.m.", s. 33

¹²³ İnayet, Pehlivan, İş Yaşamında Stres, 1. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara, 2000, s.163

¹²⁴ Güçlü, Nezahat, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, cilt 21, sayı,1, s.92.

¹²⁵ Abdullah, Soysal, İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs 2009, s. 27.

görebilecektir. Öte yandan hassas kişilik özelliklerine sahip bireyler sonraki yaşlarında daha fazla strese girmektedirler. Ayrıca bilgi ve tecrübe yönünden eksik genç bireyler de stres yaşayabilmektedirler.¹²⁶

Ancak yaşla ilgili stres unsurları genellikle yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönemde yaşanan fiziksel ve zihinsel yönden gerilemeler bir daha yerine gelemeyecek bireysel değişimlere neden olmaktadır. Özellikle kadınlarda menopoz, erkeklerde de andropoz dönemleri sonucunda vücutta hormonal değişiklikler oluşur ve eski fiziksel ve zihinsel dengenin bozulması suretiyle, bireylerin hayatında duygusal sorun ve hayal kırıklıkları giderek artar.

2.1.1.3. Cinsiyet

Günümüzde ancak erkeklerin yapabileceği iş kollarında bile artık kadınlar görülebilmektedir. Kadınların, bu ortamlara, özellikle yönetici olarak girmesi, kadınlarda stres konusunun başlı başına yeni bir çalışma alanı olmasına vesile olmuştur. Kadınların, çalışma hayatında erkeklerle aynı düzeyde strese maruz kalmalarının yanı sıra, erkeklerin egemen oldukları organizasyonlarda bulunmalarının neticesinde, fazladan bazı gerilimler de yaşamaktadırlar. Kadınları iş ortamında etkileyen çok sayıda stres kaynağı bulunmakla birlikte, cinsel taciz de kadınları etkileyen önemli stres kaynaklarından biridir. İş hayatında tacize uğrayanlar elbette sadece kadınlar değildir. Kadın sayısının fazla olduğu veya kadınların yönetici olarak görev aldıkları iş çevrelerinde çalışan erkekler de cinsel tacize maruz kalmaktadırlar.¹²⁷

Ayrıca kadınların erkeklere kıyasla duygusal yönden daha duyarlı olmaları, evli olan bayanların fazla olan sorumluluk düzeyleri, kadınlara karşı yönetimin pozitif ayrımcılıkta bulunmaması, işin zorluk derecesi, psikolojik şiddet kadınların erkeklerden daha fazla strese maruz kalmalarına neden

¹²⁶ Nezih Metin, Özmutaf, Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Amprik Bir Yaklaşım, *E.Ü. Su Ürünleri Dergisi*, 2006, cilt 23, sayı 1–2, s. 75.

¹²⁷ Hasan, Ekinci, Süleyman Ekici, Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, cilt 22, sayı 2, s.101.

olabilmektedir.¹²⁸

2.1.1.4. Aile Hayatı

Normal bir aile yaşamı, insanların günlük vakitlerinin çoğunu içinde geçirdiği bir ortamdır. Bir sosyal yapı olarak ailenin temel fonksiyonu ise evli eşler arasındaki kadın-erkek, çocuklarıyla anne-baba ve çocukların kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemektir. Aile içi ilişkilerin yapısı ve taleplerin karşılanma seviyeleri, aile fertlerinin yetenekleri, imkânları, arzu ve istekleri, bilgi ve tecrübeleri, beklentileri, algılama güçleri, yetiştirme tarzları, sosyo-kültürel değerleri, dünya görüşleri ve diğer kişilik özelliklerinin farklılaşmasına neden olur.¹²⁹

Bunun yanında ailesel psroblemler de kişilerde stres kaynağı olan en önemli faktörlerdendir. Bunlar sırasıyla eşin ölümü ve boşanmadır. Bunun haricinde çocuklarla olan ilişkiler, eşlerden birinin diğeri üzerinde hegemonyası, göçme, aile bireylerinin hastalığı vb. olaylar kişilerde aileden kaynaklanan stres faktörleri arasındadır.¹³⁰

2.1.1.5. Engellenme

Engellenme, bireyin çok istenen bir hedefe ulaşmadan önünün kesilmesi olup stresin nedenlerine örnektir. Saldırganlık, engellenmeye verilen en bariz tepkidir. Bir örgüt içinde bireylerin karşılaşabilecekleri en güçlü engellenmelerden biri yönetimin terfiye engel olmasıdır.¹³¹

2.1.2. Strese Yol Açan Örgütsel Faktörler

Bireyin strese ne oranda maruz kaldığı sadece kişiliğiyle alakalı değildir. Bireyin içinde bulunduğu örgütün yapısı, yönetim biçimi ve iş dizaynı gibi faktörler de maruz kaldığı stresin dozunu artırır ya da azaltır. Örgütsel

¹²⁸ Nezih, "a.g.m.", s. 77.

¹²⁹ Aytekin, "a.g.m.", s. 58.

¹³⁰ Ekinci H. ve S. Ekici, "a.g.m.", s. 102.

¹³¹ Gümüstekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s.278.

stres kaynakları 7 başlıkta incelenmektedir.¹³²

2.1.2.1. Örgüt Yapısı ve Dizaynı

Günümüzde çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Bu çaba sonucunda çalışanlar strese girer ve işyerinde sıkça, iş doyumsuzluğu, fizyolojik problemler, davranış bozuklukları ve tükenme gibi rahatsızlıklar yaşarlar.¹³³

Çalışanlar bunlara ek olarak örgütte görevlerini ifa etmek için, işle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına da maruz kalmaktadır. Örgütsel stres kavramı bu durum, neticesinde ortaya çıkmış olup, bilim adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir.¹³⁴

Örgütsel stres kaynakları arasında örgütün hedef ve işi yapış tekniklerinin belirgin olmaması, bölümler arası anlaşmazlıklar, sıkı denetim, çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğu, sistemdeki karışıklıklar, kararlara katılamama gibi unsurlar önemli faktörler arasında yer almaktadır.¹³⁵

2.1.2.2. Rol Çatışması

Rol, bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapıp neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır.¹³⁶

Kişinin aynı anda bir çok rolü gerçekleştirmek durumunda olması ve

¹³² Neriman, Şakar Başkaya, Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Önbüro Bölümünde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2009, s.8.

¹³³ Adem Sultan, Turanlı, Sınıf Yönetimi ve Öğretmenlerin Mesleklerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki (Kayseri Merkez İlçe Örneği), *Milli Eğitim Dergisi*, 2010, Sayı 188, ss. 144-157, s.145.

¹³⁴ Gümüştekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s. 285.

¹³⁵ Enver, Özkalp, Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Eskişehir, Şubat 2001.

¹³⁶ Özlem, Güllüoğlu, Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı 43, ss.77-104, s. 80.

bu rollerden birini diğerine nazaran daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir.¹³⁷

Bu gibi durumlar baş gösterdiğinde yöneticilerin görevi, bu sorunları tespit edip en uygun biçimde iş tanımlarını güncelleyerek, bireyleri organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmektir. Rol çatışması, negatif bir duruma, sınırlılık haline ve çoğu kez kişilerde fiziksel semptomlara yol açabilmektedir. Askeriye, polis teşkilatı, ve eğitim gibi iş ve yaşam arasındaki ayrımın kolay olmadığı sektörlerde çatışmalara sıkça rastlanmaktadır.¹³⁸

2.1.2.3. Rol Belirsizliği

Örgütsel stres kaynaklarından biri de organizasyonlarda bireylerin rollerindeki belirsizlikten kaynaklanan rol belirsizliğidir. Genel olarak rol belirsizliğine, kaynakların yetersizliği, yöneticilerle iletişimin iyi olmaması veya yöneticinin ihmalcı davranışları yol açmaktadır.¹³⁹ Birey işini yaparken başkalarının ondan beklediği ile kendisinin asıl görevi olan iş ve işlemlerin belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse de rol belirsizliğinden söz edilmektedir. Bu durumdaki birey neyi nasıl yapacağından emin olamamaktadır.¹⁴⁰

Bunun yanında rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını da engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne

¹³⁷ Gümüştekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s. 274.

¹³⁸ Emin Cihan, Duyan, Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetiminde Etkileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa, 2008, s.26.

¹³⁹ Şükrü, M. Yapraklı, Kemal Yılmaz, Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt 21, Sayı 1, ss.155-182, s.158.

¹⁴⁰ Ali, Kaya, Yasemin Kaya, Küçük Ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007/2, S.23, s. 48.

beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir.¹⁴¹

2.1.2.4. Yoğun İş Yükü

Yoğun iş yükü, bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁴² Bu yük insanların gerektiğinde "hayır" diyememesinden kaynaklanır. Hayır diyememenin ise bir çok nedeni vardır. Kariyerini tehlikeye atmamak ve olumsuz insan izlenimi yaratmamak bu nedenlerin başında gelir. Ancak hayır diyememenin getirdiği aşırı iş yükü sonucunda da başarısızlıklarla karşılaşp yine kariyerini tehlikeye sokabilir.¹⁴³

Öte yandan stres nedeniyle, alkol bağımlılığı, çeşitli psikosomatik (aynı zamanda hem beden hem de ruhla ilgili olan) bozukluklar, isten alınan doyumun düşmesi riski de gündemde olacaktır.

2.1.2.5. Fiziki Çevre

İş yerinin ısı, aydınlanma, gürültü gibi fiziki şartları da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Gürültü kirliliği neticesinde oluşan rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan, istenmeyen sesler bireyler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etki yaratır ve bunun performansa olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan bireyler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir.¹⁴⁴

2.1.2.6. İş Güvenliği

İşini kaybetme korkusu çalışanın kendisine olan saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Çalışanların stres düzeyleri, özellikle yoğun ekonomik kriz, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı ortamlarda oldukça yüksek olup, aile çevresini de

¹⁴¹ Şakar, "a.g.m.", s.9.

¹⁴² Şimşek, "a.g.e.", s. 318.

¹⁴³ Şakar, "a.g.m.", s.10.

¹⁴⁴ Kaya ve Kaya, "a.g.m.", s.48.

olumsuz etkilemektedir.¹⁴⁵

Bu stresi yaşamamak ve ailenin de etkilenmesinin önüne geçmek için çalışanlar, emeklilik, kaza, hastalık, ve işsizlik gibi konularda kendilerini güvende hissetmek isterler. Ancak Ekonomik açıdan zayıf olan işletmelerin genellikle işgörenlerin hakları olan bu tür taleplerini karşılayamamaları, işgörenlerin ekonomik açıdan daha güçlü ve bu hakların sağlandığı işletmelere doğru akımın olmasına neden olur. Bunların sağlanamaması işgörenlerde strese neden olmaktadır.¹⁴⁶

2.1.2.7. Ücret Yetersizliği

Çalışanların ücret konusunda iki temel anlayışı vardır. Birincisi, hayatını idame ettirebilmek için gelir sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almaktır. Bu iki anlayışın karşılanması, insanlarda işe karşı bir tatmin duygusu yaratır. Gelir sağlama, çalışanları işlerinde motive ederken daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltti önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkıdan ötürü hak ettiği bir ödüdür.¹⁴⁷

2.2. Stresin Belirtileri

Her canlı değişen ve sınırlarını zorlayan çevresel, fizyolojik ve psikolojik etmenler karşısında, stres tepkisi vererek yaşama uyum sağlamaya çalışır. Stresi açıklayan farklı yaklaşımlar mevcuttur. Stresi her ne kadar başta bir uyaran olarak tanımlasa da, 1950'li yıllarda tepki olarak kavramlaştıran ve bu tepkiyi üç dönemde (alarm, direnç, tükenme) inceleyen Hans Selye'nin "genel adaptasyon sendromu" yaklaşımı hala geçerliliğini sürdürmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Duyan, "a.g.m.", s.26.

¹⁴⁶ Şakar, "a.g.m.", s.13.

¹⁴⁷ Ertuğrul, Gödelek, Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s. 34.

¹⁴⁸ Esra Çebi, Duygu Güleç Erdoğan, Stres Yönetimi Eğitiminin Polis Memurlarının Stres Belirtileri ve Algılanan Problem Çözme Becerisi Üzerine Etkisi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt 16, Sayı 1, ss. 25-42, s.26.

Genel adaptasyon sendromu 3 dönemden oluşur. Bu dönemler:¹⁴⁹

a. Alarm Dönemi: Bu safhada dış uyarıcılardan biri kişide stres yapıcı bir faktör olarak algılanır. Bu dönemde strese bağlı olarak kişinin dayanma sınırların zorlanır ve kaçarak veya mücadele ederek stresi bertaraf etmeye çalışır. Birey bu dönemde birçok değişiklik yaşar ve bu stresle başa çıkabileceğinden emin olamaz.

b. Direniş Dönemi: Birey bu dönemde fiziksel ve duygusal olarak harekete geçer ve strese neden olan etmenin olumsuz özelliklerini bertaraf etmeye çalışır. Bu dönemde alarm safhasında gösterilen bedensel ve duygusal tepkiler ortadan kalkar. Birey stresle başarılı bir şekilde baş edebilirse tükenme safhası ortaya çıkmaz.

c. Tükenme Dönemi: Stres yapıcı uyaran eğer çok şiddetli ve uzun süreliyse tükenme dönemi ortaya çıkar. Uyku ve dinlenme vücudu iyileştirebilir ama stres hala devam ediyor ve önüne geçilemiyorsa vücudun dengesi bozulur ve bireyde tükenme ve bitkinlik başlar.¹⁵⁰

Stres, zaman içinde insanlarda, süresi ve miktarına bağlı olarak belli sonuçlara neden olur. Az miktarda ve kısa süreli stres olumlu etkilerde bulunabilirken, yoğun ve uzun süreli bir stres bireyin dengesini bozarak çeşitli sonuçların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler olarak sınıflandırılabilir.¹⁵¹

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Sağlığa zararlı etkenler vücudun belirli bölgelerinde ve sistemlerinde bir takım değişikliklere neden olur. Bu değişikliklerin farklı evreleri de, çeşitli semptomların ve şikayetlerin ortaya çıkmasında rol oynar. Bu semptomlar tansiyon yükselmesi, düzensiz uyku, sırt ağrıları, kalp krizi, terleme, sindirim

¹⁴⁹ Bakan, "a.g.e.", s. 44.

¹⁵⁰ Bakan, "a.g.e.", s. 44.

¹⁵¹ Alptekin, Sökmen, Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2005, s.5.

bozukluğu, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı gibi fiziksel rahatsızlıklardır.¹⁵²

2.2.2. Davranışsal Belirtiler

Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir.¹⁵³ Sosyal hayata ilişkin ise, insanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, iletişim zorlukları gibi davranış bozukluklar görülür.¹⁵⁴

2.2.3. Psikolojik Belirtiler

Örgütlerde stresten kaynaklanan çeşitli psikolojik belirtilere rastlanmaktadır. Bu belirtileri gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı olarak ifade etmek mümkündür.¹⁵⁵

2.3. Olumlu Olumsuz Stresler

Yaşamımızın bir çok alanında hem iyi strese hem kötü strese maruz kalırız. İyi stres bedenin kendini savunması ve güçlüklerin üstesinden gelmesidir. Uyum sağlama, başa çıkmayı öğrenme ve hatta zorluklara karşı daha dirençli olma gibi özellikler iyi stresin yararlı yönleridir. Dozunda bir stres düzeyiyle daha iyi bir performans sergiler ve mutlu oluruz.¹⁵⁶

Stres denildiğinde aklımıza genelde negatif olaylar gelmektedir. Kişinin karşılaştığı problemleri çözmeye çaba harcaması için belli bir miktar stres gereklidir. Bu anlamda gelişmenin olabilmesi için optimum düzeyde

¹⁵² Bakan, "a.g.e.", s.45-46.

¹⁵³ Sökmen, "a.g.m.", s.5

¹⁵⁴ Bakan, "a.g.e.", s.46.

¹⁵⁵ Sökmen, "a.g.m.", s.5

¹⁵⁶ Roberta, Conlan, Zihnin Halleri, (Çeviri:Derya Duman), Phoenix Yayınları, Ankara 2001, s.84

stres gereklidir. Stresin az ya da aşırı olması kişinin gelişimini engellemektedir.¹⁵⁷

Pehlivan'a göre, bireyin çevresiyle dengeli bir ilişki kurmasında yararlı stresin varlığı başarısını arttırmaktadır.¹⁵⁸ Hepimizin rahat çalıştığı ve en verimli olduğu optimum bir olumlu stres düzeyi vardır. Stresle başa çıkmanın en önemli şartı bu stres düzeyini aştığımızda ya da altında kaldığımızda bunun farkına varmamızdır. Uzmanlar bir miktar stresin hepimiz için gerekli ve hayatta yararlı olduğu konusunda görüş birliği içindedirler¹⁵⁹ Stresin optimum miktarı bu anlamda yıkıcı olmadıkça çalışanları olumlu eylemlere sevk edebilmektedir. Böylece çalışanlar bir nevi stresi rekabeti tetikleyici bir unsur olarak kullanmaktadır.¹⁶⁰

2.3.1. Kısa Süreli Stres

Günlük hayatta bir anda oluşan bir olay neticesinde stres seviyemizin aniden yükselmesine neden olan ve bireyin başa çıkabildiği, kısa süre sonra da yeniden eski düzeyine dönen stres türüne kısa süreli stres denir. Bu kısa süreli stres durumunda: bedenimiz bir rahatlık halindedir, yani dengededir. Stres anında ise, bu dengeli hal yerini kaygılı duruma bırakır. Stresli durum ortadan kalkınca ise, bedensel faaliyetler stres öncesi düzeyin de altına inerek bize yeniden toparlanma şansı verir. Son olarak, bedensel işlevlerimiz stres öncesi düzeye yani 1. düzeye geri döner.

2.3.2. Uzun Süreli Stres

Stresin harekete geçtiği sistemler, bireyi korumak ve beden dengesini bozulmamasını sağlamak üzere tasarlanmıştır. Öte yandan, eğer bu sistemler uzun bir süre faaliyet içinde kalırsa bedene zarar vermeleri söz

¹⁵⁷ Acar, Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.65

¹⁵⁸ İnayet, Pehlivan, Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, 1995, s.59

¹⁵⁹ , Nesrin, Hisli Şahin Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 1998, s.21

¹⁶⁰ Recep, Kılıç, vd., Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İnselenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt 8, Sayı 2, ss.71-92, s. 73.

konusu olabilir.¹⁶¹ Uzun süreli gerilim, yüksek ve kesintisiz stres kaynağı organizmanın sınırlarını zorlamakta ve kaynaklarını tüketmektedir.

Aşırı stres, çalışan bireylerin kısa ve uzun dönemde örgütsel faaliyetlerdeki verimliliğini, etkinliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle travmatik durumlarda yaşanan stres, bireyin kendisini ve çevresini algılamasında çok önemli psikolojik ve fizyolojik tehditler oluşturabilmektedir.¹⁶²

Her bir stres kaynağıyla, ortaya çıkar çıkmaz baş edilmeye çalışılması, stres düzeyinin olumlu seviyede tutulması için gereklidir.¹⁶³

2.4. Stresin Sonuçları

Bireyler günlük hayatın hemen hemen her bölümünde stres kaynağı uyarıcılarla çevrelenmiştir. Bu uyarıcıların bazı kişilik özelliklerinde hiç etki yapmazken; bazı özellikteki kişilerde de fazla etki yaptığı görülmektedir. İşte tüm bu etkiler bireylerde muhakkak ki bir takım sonuçları doğuracaktır. Bu sonuçlar kişinin kendisinde bir takım değişiklikleri barındırdığı gibi örgütsel anlamda da bir çok sonucu beraberinde getirir.

Bu sonuçları tek tek ele alacak olursak stresin bireysel, örgütsel ve psikolojik sonuçlarından söz edebiliriz.¹⁶⁴

2.4.1. Stresin Bireysel Sonuçları

- **Stres ve Tepe Yöneticileri:** Bedenen ve ruhen sağlıklı yöneticiler bir örgüt için çok önemli ve vazgeçilmez bir kaynak oluştururlar. Az sayıda kişiden oluşan bir grubun beden ve ruh sağlığı tüm örgütün işleyişinin kalitesini doğrudan etkiler. Bu kişiler iş hayatında sıkça karşılaşılan baskıların etkilerini azaltmayı ve kendi yaşam tarzlarını daha az gerilimli çalışma ve yaşama tarzına göre dönüştürebildikleri kadar etkili bir başarı

¹⁶¹ Şahin, "a.g.e.", s.21

¹⁶² Bülent, Tansel, vd., Çevik Kuvvet Polislerinin Psikolojik Belirti Düzeyleri ve Stresle Baş Etme Yollarının İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt 14, Sayı 3, ss.45-66, s. 47.

¹⁶³ Ersin, Altuntaş, Stres Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.17

¹⁶⁴ Garipoğlu, "a.g.m.", s.36.

gösterebilirler.¹⁶⁵ Herhangi bir örgütün etkili bir biçimde işleyişi tepedeki kişilerin kişisel çalışmalarındaki etkinliğine bağlıdır. Strateji belirleyenler, belli başlı politikalar hakkında karar verenler, örgütün en önemli kaynaklarının dağıtımını yapanlar ile değil insan olarak kendi benlikleri ile de bir yatırım durumundadır.¹⁶⁶

- **Stres ve Orta Düzey Yöneticiler:** Birçok gözetimci ve orta düzey yönetici günlük yönetici işinde kendilerini iki taraftan baskı altında hisseder. Bir taraf üst yöneticilerken bir taraf da kendi idaresindeki personeldir. Orta düzey yönetici çift taraftan gelen bu stres unsurları uzun süreli stres halini alırsa bir takım sağlık sorunlarıyla başbaşa kalır. Bu gerçekler tepe ve genç yöneticilerin yaşam tarzlarını ciddi bir biçimde gözden geçirmeleri ve gerilimi azaltma ve gerilimle başa çıkma yolları konusunda bilinçli bir politika izlemeleri gereğine işaret etmektedir.

2.4.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres eğer kontrol altına alınamazsa, bu durum pek çok noktada örgütün sağlıklı olmasını ve performansını etkileyebilmektedir. Sağlıksız bir yapıya sahip olan örgütler de yeterli verimi gösteremez ve pazarda kendilerine pay bulma olanağını yitirebilirler.¹⁶⁷

- **Devamsızlık:** İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. İş yerinde yaşanan bir stres neticesinde çalışanlar stresle mücadele etmek adına, bulundukları ortamdan işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. Hatta böyle bir ortamdan uzaklaşıp evde kalmak için bazen hafif baş ağrısı veya baş dönmesini bile yeterli neden olarak kabul ederler.¹⁶⁸ Kendilerinde stres oluşturan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi işgöreni işine karşı olumsuz tutumlara yönltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe gitme

¹⁶⁵ Garipoğlu, "a.g.m.", s.38.

¹⁶⁶ İter, Akat, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.125

¹⁶⁷ Duyan, "a.g.m.", s.30.

¹⁶⁸ Duyan, "a.g.m.", s.30.

zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre devamsızlık yapan kişilerin %40'ı bu duruma stresin yol açtığı hastalıkların neden olduğunu söylemişlerdir. Bu devamsızlıkların ortadan kaldırılması ya da minimum seviyeye indirilmesi için, devamsızlığa neden olan stres kaynaklı hastalıkların örgütsel anlamda sebepleri bulunarak bunların düzeltilmesi gereklidir.

- **Performans Düşüklüğü:** Stres toplumun tüm kesimlerinde görülür ancak yüksek verimlilik ve etkinlik gösterme amaçlı olan örgütleri daha yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin çalışma ortamlarında etkinliğe ulaşmaları çalışanlara dayalıdır. Çalışanların performansları da psikolojik iklimlere yani stres düzeylerine bağlıdır. Özellikle mental yetenek gerektiren işlerde aşırı stres dikkat azalmasına neden olur ve bu durum örgüt için zarar verici sonuçlar doğurabilmektedir. Örnek verecek olursak, ortalama 100 kişilik bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5'lik bir düşüş olduğunda, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir. Bu örnekten de anlaşılabilceği gibi, performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından önemli maliyet unsurları arasında yer almaktadır.

- **Verimliliğin Azalması**

Günümüzde verimlilik işletmeler açısından son derece önemlidir. Verimliliğin artmasını sağlayan en önemli faktör insan olduğuna göre onun motive edilmesi önem kazanmaktadır. Düşük ücret, iş güvenliliğinin olması, çatışma vb. faktörler kişide stres yaratır ve işletmenin veriminin azalmasına neden olur.¹⁶⁹

- **İş Kazaları**

Devamsızlık gibi; iş kazaları da ölçülebilen ve kaynağı stres olan diğer bir problemdir. İşyerindeki her kazanın kaynağı stres olmayabilir ancak pek çoğunda stres sebep olarak gösterilebilir. Uzun süreli strese maruz kalan çalışanların daha çok iş kazası geçirdiği görüşü günden güne artmaktadır.

¹⁶⁹ Ümit, Akpınar, Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli, 2006, s.46.

Stres, çalışanların metabolik faaliyetlerini aksattığından veya tamamen engellediğinden ötürü, işe yönelik dikkatsizlik, refleks zayıflaması vs., nedenler iş kazalarına davetiye çıkarır.¹⁷⁰

- **Tükenme**

İlk kez 1974'de Freudenberg tarafından kullanılan tükenme terimi, “başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan durum” olarak nitelenmektedir. Tükenmişlik, aslında karmaşık bir duygular bütünüdür ve daha çok bir stres süreci ve strese karşı geliştirilen çeşitli tepkilerin birleşimi ile oluşur. Farklı belirtilerle aniden ortaya çıkar ve kişilik özelliklerine göre farklı şekillerde tezahür eder.¹⁷¹

- **Yabancılaşma**

Yabancılaşma stresin çalışma hayatındaki olumsuz sonuçlarından biridir. Genelde yabancılaşma kavramı iş tatminsizliği, toplumsal uyumsuzluk ve moral eksikliğini anlamını taşısa da işgörenin örgüte karşı duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.¹⁷² Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, çalışanların, örgütün amaçlarına, işlere ilişkin ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, kendilerine, ve çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve tepkisiz kalmalarını ifade eden bir kavramdır. Yabancılaşma, esas itibarıyla bireylerin pasif bir geri çekilme davranışı olarak algılanmaktadır.¹⁷³ Yabancılaşma yaşayan personel kendisini organizasyonun bir parçası olarak görmez. Organizasyondan itildiğini hissederek ve örgütten uzaklaşmak ister. İçine kapanıklık başlar. Mecburi konuşmalar dışında iletişim yok denecek kadar azalır. Bu da strese neden olur.¹⁷⁴

2.4.3. Stresin Psikolojik Sonuçları

Stresin insan bedeninde olduğu gibi psikolojik yapısı üzerinde de bazı etkileri bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bireylerde psikolojik anlamda belirti ve işaretlerin mevcut olması kaçınılmazdır. Bu psikolojik etkiler bireyin içinde

¹⁷⁰ Duyan, “a.g.m.”, s.31.

¹⁷¹ Gülben, Türe, Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.54.

¹⁷² Duyan, “a.g.m.”, s.31.

¹⁷³ Aytekin, “a.g.m.”, s.46.

¹⁷⁴ Akpınar, “a.g.m.”, s.45.

bulunduğu endişeli halin devamına neden olursa bir takım belirtilerle birlikte psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Stresin etkisi sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklar şunlardır:¹⁷⁵

- **Depresyon**

Depresyonun sanayileşme, rekabet ortamı, hareketli bir iş hayatı, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan bir psikolojik rahatsızlık olduğu görülmektedir.¹⁷⁶ Birey depresyona yol açan faktörlerin etkisindeyken bir üzüntü hali yaşar. Fakat bir çok insan, depresyon yaratan olaylardan kendi başlarına kurtulmayı başarırlar. Bazı insanlar ise depresyon yaratan olayın etkisinden kendilerini kurtaramazlar ve uzun süren bir bunalım dönemi yaşarlar.¹⁷⁷ Araştırmalar sonucunda dünya nüfusunun %3-5'i arasındaki insanların çeşitli seviyelerde depresyon yaşadığı ortaya çıkmıştır.¹⁷⁸

- **Kaygı**

Kaygı stresin neden olduğu sonuçlardan biridir. Kaynağı belirsiz korkular olarak tanımlanabilir. Birey kendisini kaygılı hissettiğinde, hızlı kalp atışları, titreme, ağız kuruluğu, aşırı terleme ve hatta idrarı tutamama gibi belirtiler gösterebilir.¹⁷⁹ Stres hali yüksek dozda ve uzun sürdüğünde dikkat dağınıklığı, karar vermede güçlük, aşırı terleme, sürekli kas kısılmalarına neden olabilmektedir. Kaygı çoğunlukla kişinin içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanır ve hayatın bazı dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı insanlar için içten kaynaklanır ve sürekli olarak vardır.¹⁸⁰ Ancak optimum düzeyde bir kaygı insan duyarlılığını harekete geçirir ve işte verimi sağlar.

¹⁷⁵ Şakar, "a.g.m.", s.20.

¹⁷⁶ Murat, Demirkıran, Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2007, s. 30.

¹⁷⁷ Mustafa, Karagül, Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2011, s.29.

¹⁷⁸ Tutar, "a.g.e.", s.261

¹⁷⁹ Duyan, "a.g.m.", s. 29.

¹⁸⁰ Karagül, "a.g.m.", s. 29.

- **Uyku Bozuklukları**

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler hem iş hem de sosyal hayatta stres faktörlerini arttırmıştır. Olumsuz çevre koşulları, trafik sıkışıklıkları, gürültü ve psikolojik faktörler çalışanları baskı altına alır ve sonuçta uyku bozukluklarına neden olur.¹⁸¹ Stresin ilk işaretlerinden biri olan uyku bozukluğunda kaslardaki gerilim azalmaz ve beyin merkezi uyanık kalır. Bu durum kronik olursa çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkar.¹⁸² Uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkar ancak kişi bazı durumlarda tam tersine gereğinden fazla uyuma isteği içerisinde girilebilmektedir. Bu bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorluklardan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir.¹⁸³

- **Kaybolma ve Panik**

Kaybolma ve panik durumu çalışanların ciddi anlamda sıkıntı, gerilim ve stres içinde olmaları durumunda ortaya çıkar. Çalışanların zihin karmaşası içindedir, içinde bulunduğu duruma anlam veremez ve amaçları yok olabilir.¹⁸⁴

2.5. Stres Yönetimi

2.5.1. Stres Yönetimi Kavramı

Stres yönetimi kavramı, psikolojik ve fizyolojik sağlığın korunarak verimli bir yaşam sürdürmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin tamamen ortadan kaldırılması değildir. Esas amaç, stres yapıcıların oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanmak için yapılan davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir. Stresle başa

¹⁸¹ Garipoğlu, “a.g.m.”, s.37.

¹⁸² Atilla, Küçük, Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yüğü Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde, 2007, s. 29.

¹⁸³ Abdullah, Yılmaz, Süleyman Ekici, Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , Cilt 10, Sayı 2, Manisa, 2003, s.6.

¹⁸⁴ Garipoğlu, “a.g.m.”, s.37.

çıkma ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.¹⁸⁵

Stres yönetiminin iki önemli amacı vardır: Psikolojik anlamda stresli ortamda verilen tepkileri denetim altına almak ve strese neden olan sorunlarla uğraşmak. Birinci amacı gerçekleştirmeye yönelik stratejilere duygulara yönelik stratejiler, ikincisine ise probleme yönelik stratejiler adı verilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, her iki strateji de, yoğun stresli olaylarla karşılaşıldığında kullanılmıştır. Karşılaşılan olayda hangi stratejinin kullanılacağı bireyin konuyu ele alışına göre değişmektedir.¹⁸⁶

Probleme yönelik davranışlar, durumu değiştirmeyi hedefleyen saldırgan bir çaba olabileceği gibi, mantıklı serinkanlı, bilinçli çabaları da içerebilir. Duygulara yönelik davranışlar ise uzaklaşma, kendi kendini kontrol etme, sosyal desteğe başvurma, kaçma sorumluluğu üstlenme ve olumlu düşünme gibi yaklaşımları içermektedir.¹⁸⁷

Stres yönetimi bir çok farklı yöntemlerle yapılabilir. Bu yöntemleri iki grupta izlemek mümkündür.

2.5.2. Stres Yönetiminde Bireysel Yöntemler

Bazı bireysel yöntemler, stresle başa çıkmada çok yararlı ve önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle, stresi meydana getiren unsurları iyi tanımak, bu sorunla baş etmek noktasında yararlanılacak unsurlardandır. Kimi zaman örgütün yöneticisi veya yönetim biçimi stresin başlıca kaynağı olabilmektedir.¹⁸⁸

Kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınması bireysel yöntemlerin hemen hemen tümünün ortak

¹⁸⁵ Nezahat, Güçlü, Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, Cilt 21, Sayı 1, Ankara, 2001, s.96.

¹⁸⁶ Ender, Toydemir, Eğitim Yaşantısında Stres Yaratan Faktörler, Kara Harp Okulu, Hava Harp Okulu, Deniz Harp Okulu ve Sivil Üniversite Öğrencileri Karşılaştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005, s.31.

¹⁸⁷ Nesrin H., Şahin, Ayşegül Durak, Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması, *Türk Psikoloji Dergisi*, Sayı 34, Ankara, 1995, s.57.

¹⁸⁸ Cüneyt Tokmak, vd., İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2011, Cilt 3, Sayı 1, ss.49-68, s.52.

yönüdür. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), meditasyon, biyolojik geri besleme, gevşeme, beslenme, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir.¹⁸⁹

- **Bedensel Hareketler (Egzersiz)**

Egzersiz tüm vücudu canlandıran, kasları güçlü bir biçimde kullanıp derin soluk alıp vermeyi sağlayarak vücudu zinde tutan etkinliklerin tümü olarak adlandırılır. Koşma, tenis, bisiklet, yüzme, yürüyüş egzersize örnek olarak gösterilen hareketlerdir.¹⁹⁰ Egzersiz sonucu ortaya çıkan fiziksel ve biyokimyasal değişimler stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Çünkü beyne giden kan miktarı egzersiz sonucu artan dolaşım nedeniyle çoğalmaktadır. Bu da oksijen ulaşımında iyileşmeye ve sonunda zihinsel işlevlerde canlılığa neden olmaktadır.¹⁹¹ Yoğun stresle başa çıkmada egzersizin iki yönlü faydası vardır. Bunlardan ilki; uygun ölçüde yapılan egzersizin vücudun zindeliğini sağlaması, ikincisi ise; egzersiz bittikten sonra bireyin dinlenmeye mecbur kalmasıdır. Aşırı stresle başa çıkmak için bedensel açıdan formda olmamız gerekir.

- **Gevşeme**

Bireyin vücut fonksiyonlarını isteyerek terk etmesi esasına dayanan gevşeme; bir mesaj ya da imge üzerinde yoğunlaşmak, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde uygulanmaktadır. On beş- yirmi dakika boyunca bu durumda kalan kişiler gözlerini bir huzur duygusu ve stresten kurtulma durumu içinde açarlar ve kendilerini oldukça enerjik hissederler. Gevşeme teknikleri kalp atışı, solunum, deri ısı ve kan basıncı gibi vücut ölçümlerinde önemli değişimlere neden olmaktadır.¹⁹²

¹⁸⁹ Güçlü, “a.g.m.”, s.101.

¹⁹⁰ Zeyyat, Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.246,

¹⁹¹ İnci, Artan, Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları*, İstanbul, 1986, s.137-138

¹⁹² Sabuncuoğlu ve Tüz, “a.g.e.”, s.246.

Gevşeme tekniği ayrıca zihinsel, algısal ve performans açısından önemli yararlar sağlar. Bu teknikle eğitilmiş bireylerde dikkat alanı genişler, düşünce berraklaşır ve duyular keskinleşir.

- **Meditasyon:** Meditasyon, içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği artırarak bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek anlamına gelir. Meditasyon yapan birey stresli durumlardan uzaklaştığı gibi bireyde stres belirtilerinin azaltılmasına da yardımcı olan bir tekniktir. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarda daha kolay ve etkili şekilde başa çıkabilir. Yapılan araştırmalara göre meditasyonun mental ve bedensel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu doğrulanmıştır.¹⁹³

- **Biyolojik Geri Besleme**

Kişinin farkında olmadan yaptığı fiziksel hareketlerini basit ölçüm aletleri yardımıyla farkında olduğu bir eğitim programı içinde denetim altına alma sürecidir.¹⁹⁴ Bu yöntemle kişi kendisine yansıtılan bedensel faaliyetlerini kontrol etme ve bunları kendi isteği doğrultusunda kullanma alışkanlığını kazanır. Biyolojik geri bildirim araçları deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır.¹⁹⁵

- **Beslenme**

Beslenme ile stres arasında önemli ilişkiler vardır. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, arttırdığı hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunur.¹⁹⁶ Örneğin aşırı miktarda kafein içeren besinler kalp ritmini bozar ve kaygıya neden olur. Aşırı yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan

¹⁹³ Demirkıran, "a.g.m.", s.60.

¹⁹⁴ Artan, İ. (1988). "a.g.e.", 140

¹⁹⁵ Demirkıran, "a.g.m.", s.60.

¹⁹⁶ Necip, Akkoyun, Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığı'nda Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s.95.

basıncı riskini arttırır ve bu da strese neden olur. Mesela çok fazla kalori alınması aşırı kiloya sebep olur ve bireye psikolojik olarak sıkıntı verir, enerji düzeyini düşürür ve bireyin kendisine saygısını azaltır.¹⁹⁷

- **Toplumsal Destek Alma**

Stresi önlemede kullanılan diğer yöntemlerden birisi de sosyal destektir. Basit bir ifadeyle sosyal destek, diğer insanlarla ilişki içersinde olmayı ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre sosyal destek, bireylere çift yönlü bir fayda göstermektedir. İlki; sosyal destek alan bireylerin psikolojilerinin ve fizyolojilerinin daha iyi olduğu görülmektedir. İkincisi ise; kendisine sosyal destek verebilecek iyi bir çevreye sahip bireyler stres yaratan olaylarla karşılaştıklarında, stresle başa çıkmada daha başarılıdır.¹⁹⁸ Sosyal destek ile kişinin, sevildiğini, kabul edildiğini, kendisine değer verildiğini, saygı duyulduğunu, bir gruba ait olduğunu hissedebilmesini sağlayan ilişkileri kastedilmektedir.¹⁹⁹

- **Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma**

Boş zamanları değerlendirme ve bu zamanda sosyal ve sportif etkinliklere katılma stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir. Sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema ya da tiyatroya gitmek gibi hobiler stresin azaltılması veya önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.²⁰⁰

Birşeylerle uğraşmak da stres engelleyici faktörlerdendir. Bireysel anlamda stresle başa çıkmanın en etkin yollarından birisi olan uğraş terapisinde, birey, kendisini ilgi duyduğu bir işe, etkinliğe vererek günlük sıkıntılarından uzaklaşmaktadır. Bu suretle kişi, sıkıntılarıyla yüzleşmeyerek, hobilerini tatmin ederek, içini eşine ve iş arkadaşlarına dökerek, ruh sağlığını koruyabilecektir. Bu konuda net öneri; stresli kişiyi işinde, bürosunda, evinde

¹⁹⁷ Karagül, "a.g.m.", s.38.

¹⁹⁸ Aytekin, "a.g.m.", s.108.

¹⁹⁹ Tuğrul, Daş Ceylan, Stres ve Depresyon, *Psikiyatri Dünyası*, Sayı 4, Yıl 2000 s.14.

²⁰⁰ Karagül, "a.g.m.", s.40.

yalnız ve atıl bırakmamak olmalıdır.²⁰¹

- **Masaj**

Masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Masaj, kasların gevşemesine yardım eder ve masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkân tanıyan tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar.²⁰²

- **Dua ve İbadet**

Dua ve ibadetin, stresle başa çıkmada iki tür yararı vardır. Birincisi; dini inanç, bireyin yaşamındaki çeşitli gerilim faktörlerinden daha az etkilenmesini sağlar. Mesela, yapılan bir araştırmaya göre, güçlü bir dini inanca sahip olan kişilerin, dini inancı zayıf olanlara göre ölümden daha az korktukları anlaşılmıştır. Dua ve ibadetin stresle başa çıkmada ikinci yararı ise, bireylerin yaşamlarında karşılaşacakları gerilimin zararlı sonuçlarını hafifletecek yollara ve mekanizmalara sahip olmalarıdır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakılırsa, belirgin şekilde dini inançlara sahip olanlar, dini inançları zayıf olanlardan çok daha az intihara kalkışmaktadırlar.²⁰³

Ayrıca, dua etmek gerilimin şiddet ve baskısını azaltır. Örneğin dua ederken tekrarlanan sözcükler, odaklanmayı sağlar ve bireyin gevşemesine yardımcı olur. Dua etmek bireyin ümit ve iyimserliğini de yükseltebilir.²⁰⁴

- **Zaman Yönetimi**

Zaman yönetimi, gücümüzün yoğunluğunu, yaşamsal öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için yöneltme, belli bir süreyi en verimli şekilde kullanma yeteneğidir.²⁰⁵ Zaman yönetiminde amaç, yapılması gereken düşünce ve ayrıntılarla zaman kaybetmeyip çok iş

²⁰¹ Mehmet, Silah, Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.384.

²⁰² Pehlivan, "a.g.e.", s.74.

²⁰³ Feyzullah, Eroğlu, Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul, 2005, s.347-348.

²⁰⁴ İsmail, Çakır, Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.57

²⁰⁵ Aytakin, "a.g.m.", s.108.

yapmak değildir. Tam tersine öncelikleri saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırıp yaşamdan daha fazla tad almasını sağlamaktır.²⁰⁶ Bu nedenle insanların yapılacak işleri gruplamaları ve işlerin önemi doğrultusunda öncelik sırası yapmaları gerekmektedir. Zaman yönetimi aslında bireyin kendisini yönetmesidir. Yaşadığımız olayların kontrolünü sağlayıp bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir.²⁰⁷

Zaman yönetimi stresle başa çıkmada sıklıkla tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zamanı etkin kullanan bir kimse gündelik iş ve zaman baskısına daha az maruz kalır.²⁰⁸

2.5.3. Stres Yönetiminde Örgütsel Yöntemler

Stresi azaltma ve önlemede yararlanılacak örgütsel yaklaşımlar, çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki olumsuz iş stresini minimize etmeye yönelik hazırlanmalıdır. Ayrıca çalışanlarla ilgili örgütsel stres kaynaklarının nedenlerinin tespit edilebilmesi ve çözüm yollarının bulunması, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunu artıracaktır.²⁰⁹ Örgütler, çalışanları olumsuz yönde etkilemeyecek, işlerini daha iyi yapmaları yönünde katkıda bulunacak, dolayısıyla örgütsel performansa olumlu etkiler yapacak optimum stres düzeyini yakalamaya çalışmalıdır. Burada örgüt yönetiminde rol alan her düzeydeki yöneticilere yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görev düşmektedir.²¹⁰

Örgütsel açıdan stresle mücadele etmede izlenecek aşamalar sırasıyla şunlardan oluşur:²¹¹

- Stres kaynaklarını teşhis etme
- Stres kaynaklarını azaltma veya yok etme
- Çalışanlara stres deneyimi kazandırma

²⁰⁶ Özbek, “a.g.m.”, s.70.

²⁰⁷ Hasan, Demirtaş, Niyazi Öner, Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2007, cilt 2, sayı 1, s.4.

²⁰⁸ Aytekin, “a.g.m.”, s.108.

²⁰⁹ Özbek, “a.g.m.”, s.71.

²¹⁰ Gümüştekin ve Öztemiz, “a.g.m.”, s.286.

²¹¹ Soysal, “a.g.m.”, s. 32.

- Çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi verme
- Stresle mücadelede daha etkili olmada yardımcı olma

Örgütsel stres yönetiminde bireylerde ve örgütlerde stres sonucu oluşan psikolojik ve davranışsal sorunlar önlenir veya azaltılmaya çalışılır. Bunun için önce stres kaynakları tanınır, strese karşı verilen tepkiler anlaşılır sonra da stresin olumsuz sonuçları azaltılmaya veya yok edilmeye çalışılır.²¹²

Örgütsel stresin azaltılabilmesi veya yok edilmesi için destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak, iş zenginleştirmek, örgütsel rollerin belirlenerek çatışmaların azaltılmasını sağlamak, sosyal destek sağlamak gibi önleyici yöntemler sıralanabilir.²¹³

- **Destekleyici Bir Örgüt İklimi Oluşturmak**

Örgütün içinde bulunduğu psikolojik ortama örgütsel iklim denir. Örgütsel iklim çalışanların tatmini ve çalışanların verimine doğrudan doğruya etki eden önemli bir faktördür. Örgütün niteliği de örgütteki stresi etkileyen faktörlerdendir. Örgütün önceden belirlediği hedeflerin başarılmaması amacıyla oluşturulan formel örgütler ilişkiler arasında resmi bir hiyerarşi yapısı taşımaktadır. İnfomel örgütler de tam tersi bir yapıdadır. Birçok işletmede, formel bir yapı ile birlikte infomel bir yapı da vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, çalışanları destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi ilke edinen bir biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır.²¹⁴

²¹² Gümüştekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s. 65

²¹³ Pehlivan, "a.g.e.", s. 164

²¹⁴ Turan, Atılgan, İnci Dengizler, Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, cilt 9, sayı 2, s.67.

- **İş Zenginleştirilmesi**

İş zenginleştirme işin yapılış aşamasında bir değişikliğe yol açma olmayıp, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılmasını sağlama anlamına gelmektedir. İş zenginleştirilmesi aynı zamanda işi daha anlamlı kıldığı gibi, çalışanlar arası yarışmaya olanak sağlayıcı ve ödüllendirici olması amacıyla yeniden tanımlanması ve yapılandırılması anlamına gelir.²¹⁵ İş zenginleştirme aynı zamanda çalışanların üretime bireysel yapacakları katkıların da önemini artırır.

Bu anlamda çalışanlara kendi çabalarının sonucunda ortaya çıkan ürünlerde daha fazla pay vermeyi amaçlar. Böylece bu kişiler daha fazla bağımsız olacak ve taşıdıkları sorumluluk artacaktır. Bu çalışma sonucunda çalışanlar, kendi hızlarını belirleyerek, kendilerine kotalar oluşturarak ve programların tarihlerini saptayarak, iş akışı üzerinde daha fazla söz sahibi olur ve denetimi kendi ellerinde tutarlar. Bu yöntem rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü gibi örgütsel stres kaynaklarının olumsuz etkilerini azaltabilir.²¹⁶

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin tanımı, anlamlılığı, gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere kıyasla stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Bazı çalışanlar için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda iş görende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.²¹⁷

²¹⁵ Gümüştekin ve Öztemiz, "a.g.m.", s. 283.

²¹⁶ Artan, "a.g.m.", s. 133

²¹⁷ Güçlü, "a.g.m.", s. 103

- **Rol Belirsizliği ve Rol atışmasının Azaltılması**

Bireysel stres kaynaklarının en önemlilerinden biri de rol atışması ve rol belirsizlikleridir. Yöneticiler, rol belirsizliklerinin ve çatışmalarının neden olduğu stresi bunları ortadan kaldırarak başarabilirler. Görev tanımları anlaşılır ve doğru bilgilerle yapılarak çalışanları desteklemelidir.²¹⁸ İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin yapacakları işleri nasıl yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engelleyecek düzenlemeler rol belirsizliğini önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, çalışan ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.²¹⁹

Rol atışmaları ise, üstlerden gelebilecek iş tanımlarına uygun olmayan taleplerin, diğer örgüt mensuplarıyla iyi ilişkiler içersinde olma zorunluluğunun yarattığı baskıların, amirler ile farklı görüşte olmanın bir sonucudur. Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, çalışanların ve diğer yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi, yönetimin tüm yetkileri elinde bulunduran yönetim tarzından katılımlı yönetim tarzına doğru geliştirilmesi bu konuda atılacak önemli adımlar arasındadır.²²⁰

- **Sosyal Destek Sağlama**

Kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir.²²¹ Bunun yanında sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir.²²²

Yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe, tabiri caizse dayanılacak bir omuza sahip olmak, stresi önlemenin en etkin yollarından biridir. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, kurulan dostluklar, geliştirilen insani

²¹⁸ Atılğan ve Dengizler, “a.g.m.”, s. 67

²¹⁹ Güçlü, “a.g.m.”, s. 103

²²⁰ Özkalp ve Kirel, “a.g.e.”, s. 195

²²¹ Özkalp ve Kirel, “a.g.e.”, s. 196

²²² Ekinci ve Ekici, “a.g.m.”, s. 110

ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. İşyerinde hakim olan stres kaynaklarına karşı çalışana destek olmaya işyerinde sosyal destek denir. Ayrıca sosyal destek, çalışana problemleri çözme hususunda uygulamalı yardım veya bilgi aktaran; sevildiği, saygı duyulduğu ve önemsendiği duygusunu yaratan sosyal etkileşim veya ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır.²²³

Yapılan araştırmalar en çok karşılaşılan stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissinden, yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az etkilendiklerini ortaya konulmuştur.²²⁴ Sosyal destek yöneticilerin verimliliği artırmak adına önemle üzerinde durması gereken konulardan biridir.

Bu bağlamda çalışanlara sosyal destek sağlanması için yöneticinin bu konuyu ciddiye alarak, zamanını ve dikkatini ayırması gerekmektedir. Sosyal destek çalışmaları; düzenli bir alt yapıya dayanarak çalışanlarla birlikte durum analizi, durum incelemesi ve ortaya çıkan problemlerin tartışılmasını kapsar. Bunlara ek olarak, sosyal destek çalışmaları çalışanların strese karşı önlem almalarına ve gerekli değişiklikleri yapmalarına yönelik gerekli teşviklerin yapılmasını da içermektedir.²²⁵

- **Çalışma Ortamının İyileştirilmesi**

Çalışma ortamının iyileştirilip düzenli hale getirilmesi iş kazalarının meydana gelebilme ihtimalini ve sıklığını düşürmenin etkili yollarından biridir. Bu durum, çalışanların moral ve motivasyonunu da olumlu etkiler.²²⁶ Bunun yanında işyerinde iyi bir aydınlatma sisteminin kurulması, uygun renk

²²³ İlge, Kurt, Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, cilt 2, sayı 1, s. 81

²²⁴ Ekinci ve Ekici, "a.g.m.", s. 110

²²⁵ Ekinci ve Ekici, "a.g.m.", s. 110

²²⁶ Serpil, Aytaç, İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, Ankara *Labour Ministry - CASGEM*, 2009, s.19.

tonlarının kullanılması ve gürültü düzeyinin azaltılması da yapılacak iyileştirmeler arasındadır.²²⁷

Örgütlerde ergonomik çalışma düzenlerinin oluşturulması da Çalışanların streslerini azaltmada kullanılan bir diğer uygulamadır. İşyerlerinde sağlıklı, güvenli ve verimli olarak çalışabilmesi için çalışma yerleri, ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi faktörlerin, iş görenlerin yapısal, boyutsal ve psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir.²²⁸

²²⁷ Soysal, “a.g.e.” s. 33.

²²⁸ Soysal, “a.g.e.” s.33.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. İŞLETMELERDE YAŞANAN KRİZLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ STRESLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın; amaç, kapsamı ve metodolojisine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; işletmelerin belli zaman aralıklarında karşılaştıkları ve bazen çaresiz kaldıkları krizin işgörenler üzerinde oluşturduğu stresle olan ilişkisini incelemektir. Bu amaca bağlı olarak, araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgiler ve açıklamalara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Burada araştırma amacına uygun içeriğin belirlenmesinde, çalışmanın ilk iki bölümünde teorik özellikleriyle incelenen kriz ve stres konuları üzerine olan bilgiler araştırmanın temelini oluşturmuştur. Böylece araştırmanın teorik tabanı, kaynağı ve içeriği arasında bütünlük sağlanmıştır.

3.1.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın uygulamaya ilişkin kapsamı Gaziantep ilinde faaliyet gösteren anonim şirket statüsünde bulunan inşaat, otomotiv, tekstil, gıda ve turizm işletmelerinin yöneticileriyle sınırlandırılmıştır. Gaziantep Sanayi Odası ve Gaziantep Ticaret Odası verilerine göre (www.gso.org.tr) (www.gto.org.tr) Gaziantep'te faaliyet gösteren otomotiv, tekstil, gıda, inşaat ve turizm alanında toplam 398 adet Anonim Şirket bulunmaktadır. Her şirketten bir yöneticiyle görüşüleceğinden anakütlemiz toplamda 398 kişiden oluşacaktır.

Araştırma örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu örnekleme türünde, veri toplama amacıyla anakütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formlarını doldurarak anketlere cevap verenlerin tümü

örnekleme dahil edilmektedir. Geri dönüşüm elde edilem anket sayısı ise 102 dir. Bu sayı anakütlenin %25'ini temsil etmektedir. Bu oran ana kütleyi temsil etme açısından yeterlive yüksek bir orandır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Önkabuller

Türkiye'de lokomotif sektörler olan otomotiv, tekstil, gıda, inşaat ve turizm alanında çok sayıda anonim şirket bulunmaktadır. Araştırmada bu işletmelerin tamamına ulaşma ve veri toplamayla ilgili kısıtlar dikkate alınarak, yalnızca Gaziantep ilinde bulunan sözkonusu firmaların yöneticileri ana kütle olarak alınmıştır.

Bu tür araştırmalarda etkili olan veri toplamaya ilişkin kısıtlar dikkate alınarak, araştırmada yöneticilerin geçerli ve güvenilir şekilde cevaplayabilecekleri konulara ilişkin sorular sorulmuştur. Cevaplayıcıların anket sorularını doğru biçimde ve aynı şekilde anladıkları, gerçek durumu yansıtan cevap ve bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Önemi ve Hipotezleri

Araştırma incelenen işletmelerde yaşanan kriz dönemlerinin işgörenlerin üzerinde oluşan stresle olan ilişkisini incelemeye yönelik olduğundan tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır.

Araştırmamızda kriz döneminin işgörenler üzerinde oluşan stresle olan ilişkisini belirlemek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin oluşturulmasında kriz döneminin işgörenlerdeki strese etkisi esas alınmıştır. Bu ilişkide, kriz dönemlerinin işgörenlerde oluşan stres üzerinde etkili olacağı savunulmaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmelere uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₀: İşletmelerde yaşanan krizle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında bir ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerde yaşanan krizle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında ilişki vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı analiz edilecektir.

3.1.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Birinci elden veri toplamak amacıyla araştırma konusu ile ilgili literatür taraması sonucunda hazırlanan anket formu çoktan seçmeli ve likert tekniğiyle sorulan soruları içerir şekilde oluşturulduktan sonra, pilot bir araştırma ile yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Anket formları nihai şekil aldıktan sonra, Gaziantep ilindeki anonim şirket statüsündeki inşaat, tekstil, gıda, otomotiv ve turizm alanlarında faaliyet gösteren 2014 yılı mayıs ayı sonunda hali hazırda çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

Gaziantep ilindeki yöneticilerle yüz yüze görüşülerek uygulanan ankette 45 soru yer almıştır. Bunlardan ilk 7 soru ana kütle kapsamında belirtilen yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgilidir. Diğerleri ise kriz dönemlerini, kriz sonrası dönemleri, stres kaynaklarını, stresle başa çıkma yöntemlerini, yöneticilerin stresi engellemede kullandıkları teknikleri kapsayacak şekilde 38 sorudan oluşmaktadır.

Yöneticileri tanımlamak amacıyla yer alan sorular dışındaki diğer soruların tamamı beşli likert tipi ölçeğe göre cevaplanması gereken sorulardır. Yöneticilerin ilgili konulara ilişkin değerlendirmelerini ortaya koyan ifadeler 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Anketimizi oluşturan verilerin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anket Soru Grupları	Soru Sayısı	Alpha Değeri (α)
Krizle ilişkin sorular	24	0,611
Strese ilişkin sorular	12	0,672
Tüm anket soruları	36	0,661

Kullanılan anket formlarındaki bütün soruların birbiriyle tutarlılığını ve ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliği (homojenlik) ortaya koymak amacıyla

güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu amaçla geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmasına karşılık çalışmamızda Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır.²²⁹

Cronbach Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir: 0-0,4 güvenir değil, 0,4-0,6 düşük güvenilirlik, 0,6-0,8 oldukça güvenilir, 0,8-1,0 yüksek güvenilirlik.²³⁰

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Tablo 3.1'deki sonuçlara bakıldığında krize ilişkin sorular 24 soru, strese ilişkin sorular 12 soru olmak üzere toplam 36 sorunun güvenilirlik yüzdesi 0,661 ile oldukça güvenilir düzeydedir. Bu sonuçlara göre, anketin güvenilir bir anket olduğu söylenebilir.

Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) programından ve merkezi dağılım ölçüleri, ANOVA ve korelasyon testi gibi istatistiki yöntemlerden yararlanılarak analiz edilmiştir.

3.1.6. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları

Çalışmanın araştırma bölümünde yapılan incelemeler sonucunda, araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişisel özellikleri belirlenen hipotezlere ilişkin ANOVA ve korelasyon testleri araştırmanın bulguları olarak ele alınmıştır.

3.1.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada geliştirilen hipotezlerimizi dışında ayrıca örnekleme katılan cevaplayıcı yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, faaliyet sektörü, deneyim süresi, işletmedeki pozisyonu ve görevi gibi tanımlayıcı özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

²²⁹ Özdamar, Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1 SPSS-MINITAB, Kaan Kitabevi, 4. Baskı, Eskişehir, s.662-663.

²³⁰ Alpar, Reha, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, s.382

Tablo 3.2. Yöneticilerin Cinsiyeti

	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	18	17,6	17,6
Erkek	84	82,4	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Yöneticilerin cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık olarak % 82'si erkek, % 18'inin kadın olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluşması ve çok yüksek olması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir. Yönetim kademesini oluşturanların büyük çoğunluğun erkek olması, kadınların yönetsel işlerde çok tercih edilmediği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 3.3. Yöneticilerin Yaş Grupları

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
30-34	57	55,9	55,9
35-39	8	7,8	63,7
40-44	21	20,6	84,3
45-49	9	8,8	93,1
50 ve üzeri	7	6,9	100
Toplam	102	100	100

Araştırmamıza katılan yöneticilerin yaşları 5 grupta toplanmıştır. Yöneticilerin yaş gruplarına bakıldığında %55,9'u 30-34, %7,8'i 35-39, %20,6'sı 40-44, %8,8'i 45-49 ve %6,9'u 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %60'ının 30-34 yaş arası genç bireylerden oluşması kişilerin yaşları ile işin yoğunluğu arasında doğrusal bir ilişki varsayımı bu yöneticilerin yoğun çalıştıkları hakkında bir gösterge olarak kabul edilebilir. Yöneticilerin %6,9 ile en az frekans dağılımını oluşturan 50 yaş ve üzeri grup ise yöneticilik makamının yaşlı bireylerden yeterince verim alınamadığından dolayı 50 yaş ve üzerinin iş hayatında çok tercih edilmediği yönünde bir değerlendirmeye ulaşılabilir.

Tablo 3.4 Yöneticilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İlk ve Ortaöğretim	8	7,8	7,8
Lise	6	5,9	13,7
Önlisans	3	2,9	16,6
Lisans	74	72,5	89,1
Master/Doktora	11	10,9	100
Toplam	102	100,0	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin eğitim düzeyi gruplara ayrılmıştır. Yöneticilerin eğitim gruplarına göre dağılımına bakıldığında %7,8'i ilk ve ortaöğretim, %5,9'u lise, %2,9'u önlisans, %72,5'i lisans, %10,9'u ise Master/Doktora mezunudur. Araştırmadaki yöneticilerin büyük oranda lisans mezunu olmaları işe ilişkin olarak gerekli olan yetkinliklerin veya iş gereklerinin yüksek olduğu bir işte çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 3.5 Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu

İşletmedeki Pozisyon	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İşletme Sahibi	28	27,5	27,5
İşletme Yöneticisi	74	72,5	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %72,5 gibi büyük çoğunluğu işletme sahibi olmayan alanında uzman yöneticilerden oluşmaktadır. %27,5 oranında da işletme sahibi yönetici vardır. Bu durum artık işletme sahiplerinin yöneticilik makamını alanında uzman kişilere devrettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6 Yöneticilerin Yönetim Seviyesi

Yönetim Seviyesi	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Üst Düzey Yönetici	58	56,9	56,9
Orta Düzey Yönetici	33	32,4	89,2
Alt Düzey Yönetici	11	10,8	100,0

Toplam	102	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

Araştırmamıza katılan ve anketimize cevap veren yöneticilerin yönetim seviyesine bakacak olursak %56,9'u üst düzey yönetici, %32,4'ü orta düzey yönetici, %10,8'inin ise alt düzey yönetici olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticinin frekansının yüksek olması üst düzey yöneticilerin kurumla ilgili daha çok bilgiye sahip olması açısından ankete verilen cevapların daha doğru olduğu konusunda bir sonuç ortaya koyabilir.

Tablo 3.7 Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
0-5 yıl	48	47,1	47,1
6-10 yıl	37	36,3	83,3
11-15 yıl	12	11,8	95,1
16-20 yıl	4	3,9	99,0
20 yıl ve üzeri	1	1,0	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma sürelerine baktığımızda %47,1'i 0-5 yıl, %36,3'ü 6-10 yıl, %11,8'i 11-15 yıl, %3,9'u 16-20 yıl, ve %1'i 20 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin %47,1 gibi büyük bir oranla aynı işletmede 0-5 yıl arasında deneyime sahip olması, bize işletmelerin henüz yeni kurulduğu hakkında bilgi vermektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%83,3) 0-10 yıllık işletmelerdir.

Tablo 3.8. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler

Faaliyet Sektörü	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
İnşaat	55	53,9	53,9
Otomotiv	12	11,8	65,7
Gıda	10	9,8	75,5
Tekstil	17	16,7	92,2
Turizm	8	7,8	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Anket uygulanan anonim şirketlerin %53,9'u inşaat alanında, %11,8'i otomotiv alanında, %9,8'i gıda alanında, %16,7'si tekstil alanında, %7,8'i de turizm alanında faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.9 İşletmelerde Kriz İçin Görevlendirilmiş Bir Ekibin Olup Olmadığı

Kriz ekibinin olup olmadığı	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	22	21,6	21,6
Hayır	80	78,4	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %78,4 gibi büyük bir çoğunluğu kriz için görevlendirilmiş bir ekibinin olmadığını söylerken %21,6'sı da bunun için görevlendirmiş bir ekibinin olduğunu söylemiştir. Bu durum yönetimin hala yaşanan kriz ve örgüt içi strese gereken önemi vermediğinin bir göstergesidir. Yakın zamanda bir krizin yaşanmış olmasına rağmen böyle bir ekibin kurulamamış olması mali kaynakların yetersiz olmasından ya da mevcut kaynakların üretim, pazarlama ya da yatırımlara ayrılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.10 İşletmenin Daha Önce Bir Kriz Tecrübesi Olup Olmadığı

Kriz tecrübesi olup olmadığı	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	54	52,9	52,9
Hayır	48	47,1	100,0
Toplam	102	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin daha önce kriz yaşayanların oranı %52,9 iken %47,1 i ise daha önce herhangi bir kriz yaşamadığını söylemiştir. Bu durum Gaziantep'te faaliyet gösteren anonim şirketlerin yarısından fazlasının kriz deneyimi olduğunu gösterir. Kriz yaşamamış olduklarını beyan eden yöneticiler de kariyerlerinin henüz başlarındadır. Bu durum krizle ilgili bir ekibin oluşturulmasında gereken önemin gösterilmemesinin bir nedeni olabilmektedir.

Tablo 3.11 Krize İlişkin Faktörler

Krize İlişkin Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.	Std. Sap.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kriz sürecinde işgörenlerin bilgilendirilmesi krizi daha kolay atlatmamızı sağlar.	49	48,0	38	37,3	5	4,9	10	9,8	-	-	1,76	,935
Krizde görevlendirilmiş personelin olması krizin daha az zararlarla atlatılmasını sağlar.	50	49	43	42,2	4	3,9	5	4,9	-	-	1,64	,779
Kriz yönetimi konusunda devlet tarafından kurumsal bir yapılanma gereklidir.	42	41,2	38	37,3	16	15,7	3	2,9	3	2,9	1,89	,973
Çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması krizden daha az etkilenmemizi sağlar	48	47,1	48	47,1	3	2,9	3	2,9	-	-	1,61	,690
Kriz anı ve sonrasında çalışanların karar verme sürecinde yönetimin yanında olması krizin daha az zararlarla atlatılmasına yardımcı olur.	39	38,2	43	42,2	13	12,7	7	6,9	-	-	1,88	882
Kriz sonrasında işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir.	57	55,9	38	37,3	4	3,9	3	2,9	-	-	1,53	,712
Olası kriz ile ilgili krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesi krizin etkisini azaltır.	26	25,5	54	52,9	15	14,7	7	6,9	-	-	2,02	,826
Kriz anında yaşanan olumsuzluklar fırsata dönüştürülmelidir.	31	30,4	41	40,2	23	22,5	1	1	6	5,9	2,11	1,04
Kriz sonrasında yeni hedeflerin çalışanlarla belirlenmesi krizden daha az etkilenmemizi sağlar.	39	38,2	34	33,3	23	22,5	4	3,9	2	2	1,98	,974
Çalışanlara yetki ve sorumluluk denkliliğinin verilmemesi çalışanlar arasında krize neden olur.	35	34,3	36	35,3	21	20,6	8	7,8	2	2,0	2,07	1,02
Ücretlerin yetersiz olması çalışanlar arasında krize neden olur	37	36,3	44	43,1	13	12,7	6	5,9	2	2,0	1,94	,952
Görev dağılımının dengesiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.	43	42,2	42	41,2	10	9,8	5	4,9	2	2,0	1,83	,934
Çalışma saatlerinin düzensiz olması çalışanlar arasında krize neden olur	26	25,5	47	46,1	15	14,7	12	11,8	2	2,0	2,18	1,01
Kriz sürecinde kararların tek bir merkezden verilmesi gerekir.	26	25,5	-	-	-	-	5	4,9	71	69,6	3,93	1,73
Kriz sürecinde örgüt geliştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekir.	1	1,0	-	-	3	2,9	9	8,8	89	87,3	4,81	,575
Kriz sürecinde esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir.	6	5,9	-	-	2	2,0	8	7,8	86	84,3	4,64	,991
Kriz sürecinde yeni pazar ve teknolojilere yönelme gerekir.	68	66,7	-	-	-	-	8	7,8	26	25,5	2,25	1,80
Kriz sürecinde iletişimin etkin kullanılması gerekir.	78	76,5	24	23,5	-	-	-	-	-	-	1,23	,426
Kriz sonrasında durum analizi yapılması gerekir.	60	58,8	-	-	-	-	10	9,8	32	31,4	2,54	1,88
Kriz sonrasında yeniden örgütsel yapılanmaya gidilmesi gerekir.	9	8,8	-	-	3	2,9	39	38,2	51	50,0	4,20	1,13
Kriz sonrasında motivasyon çalışmaları yapılması gerekir.	4	3,9	-	-	8	7,8	25	24,5	65	63,7	4,44	,939
Kriz sonrasında mevcut örgütsel yapının krizlere karşı güçlendirilmesi gerekir.	15	14,7	-	-	4	3,9	16	15,7	67	65,7	4,17	1,41
Kriz sonrasında yönetim tarzının değiştirilmesi gerekir.	3	2,9	-	-	1	1,0	13	12,7	85	83,3	4,73	,756
Kriz sonrasında işletme içi iletişim ve bilgi paylaşımı yapılması gerekir.	11	10,8	-	-	1	1,0	14	13,7	76	74,5	4,41	1,25

Araştırmaya katılan yöneticilerin, kriz faktörleriyle ilişkili sorulara verdikleri cevaplara baktığımızda olası bir krizde krizden korunma tekniklerinin tespit edilmesi krizin daha az zararla atlatılacağı düşüncesini ortaya koymuştur. Bunun yanında yöneticilerin önemli bir oranı (%49) krizde görevlendirilmiş personelin olmasının krizin daha az zararla atlatılacağı düşüncesini ortaya koymuştur. Bunu, kriz sürecinde işgörenlerin bilgilendirilmesi (%48), çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması(%47,1) ve kriz anı ve sonrasında çalışanların karar verme sürecinde yönetimin yanında olmasının krizin daha az zararla atlatılacağı(%42,2) düşüncesi takip etmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi farklı sektörlerde hizmet veren işletmeler krizi çözme ve etkisini azaltmayla ilgili sorulara farklı yöntemlerle cevaplar vermişlerdir.

Tablo 3.12 Strese İlişkin Faktörler

Strese İlişkin Faktörler	D1		D2		D3		D4		D5		Ort.	Std. Sap.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İşletmedeki stres kaynakları bireyin kendisi ile ilgilidir.	8	7,8	-	-	-	-	12	11,8	82	80,4	4,56	1,09
İşletmedeki stres kaynakları iş çevresiyle ilgilidir.	18	17,6	-	-	-	-	10	9,8	74	72,5	4,19	1,51
İşletmedeki stres kaynakları genel çevreyle ilgilidir.	76	74,5	-	-	-	-	2	2,0	24	23,5	2,0	1,72
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi çalışma ortamının iyileştirilmesidir.	53	52,0	-	-	-	-	3	2,9	46	45,1	2,89	1,98
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi işin yeniden yapılandırılmasıdır.	12	11,8	-	-	2	2,0	37	36,3	51	50,0	4,12	1,25
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi stresli personele yardım sağlamadır.	13	12,7	-	-	9	8,8	23	22,5	57	55,9	4,08	1,34
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi olumlu örgüt iklimidir.	13	12,7	-	-	1	1,0	21	20,6	67	65,7	4,26	1,32
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi sosyal destek sağlamadır.	12	11,8	-	-	1	1,0	16	15,7	73	71,6	4,35	1,29
Örgüt içi yaşanan stres üretimi etkiler.	90	88,2	12	11,8	-	-	-	-	-	-	1,11	,323
Yöneticiler çalışanların güvenliğini sağlayarak çalışanlar üzerinde stresin oluşmasını engeller.	25	24,5	57	55,9	11	10,8	7	6,9	2	2,0	2,05	,899
Yöneticiler çalışanlara ekip ruhunu aşılayarak stres kaynaklarını engeller.	24	23,5	58	56,9	13	12,7	5	4,9	2	2,0	2,04	,860
Yöneticiler çalışma saatlerini düzenleyerek çalışanların strese girmesini engeller.	33	32,4	55	53,9	7	6,9	5	4,9	2	2,0	1,90	,873

Tablo 3.12'deki kısaltmalar: D1 Kesinlikle Katılıyorum, D2 Katılıyorum, D3 Kararsızım, D4 Katılmıyorum, D5 Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırmaya katılan yöneticilerin, stres faktörleriyle ilişkili vermiş oldukları cevaplara baktığımızda, işletmelerde uygulanan stresle başa çıkma yöntemlerinden en çok kabul göreni (%52) çalışma ortamının iyileştirilmesidir. Yöneticiler örgüt içi yaşanan stresin üretimi etkilediği konusunda büyük oranda (%88,2) hemfikirlerdir. Ayrıca işgörenler üzerinde oluşan stresi engellemeye yönelik olan tekniklerden çalışanlara ekip ruhunun aşılaraq stresin önüne geçilmesi düşüncesi en çok kabul gören (%56,9) teknik olurken bunu çalışanların güvenliğinin sağlanarak stresin önüne geçilmesi ve çalışma saatlerinin düzenlenerek stresin önüne geçilmesi teknikleri izlemiştir. Buradan da anlaşılabacağı üzere her firma stresi engelleyici metot olarak firma kültürüne uygun farklı yolları tercih etmiştir.

Tablo 3.13: Krize İlişkin Faktörlerle Stres Faktörleri Arasındaki İlişki.

	İşletmedeki stres kaynakları bireyin kendisi ile ilgilidir.	İşletmedeki stres kaynakları çevresi ile ilgilidir.	İşletmedeki stres kaynakları genel çevre ile ilgilidir.	İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi çalışma ortamının iyileştirilmesidir.	İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi işin yeniden yapılandırılmasıdır.	İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi stresli personele yardım sağlamaktır.	İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi olumlu örgüt iklimidir.	İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi sosyal destek sağlamaktır.	Örgüt içi yaşanan stres üretimi etkileri	Yöneticiler çalışanların güvenliğini sağlayarak çalışanlar üzerinde stresin oluşumunu engeller.	Yöneticiler çalışanlara ekip ruhunu aşılayarak stres kaynaklarını engeller.	Yöneticiler çalışma saatlerini düzenleyerek çalışanların strese girmesini engeller.
Kriz anında iş görenlerin bilgilendirilmesi krizi daha kolay atlatmamızı sağlar.	,238*	,193	-,338	,184	-,449	-,038	,146	,004	-,235*	,252*	,322	,396
Krizde görevlendirilmiş personelin olması krizin daha az zararlı atlatılmasını sağlar.	,203*	,202*	-,317	,212*	-,399	-,188	,110	,056	-,305	,327	,410	,371
Kriz yönetimi konusunda devlet tarafından kurumsal bir yapılanma gereklidir.	,244*	,028	-,159	,004	-,199*	,113	,030	-,017	-,211*	,166	,148	,337
Çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması krizden daha az etkilenmemizi sağlar.	,304	-,060	-,100	,252*	-,275	-,006	-,072	-,058	-,196*	,404	,599	,611
Kriz anı ve sonrasında çalışanların karar verme sürecinde yönetimin yanında olması krizin daha az zararlı atlatılmasına yardımcı olur.	,121	,091	-,156	,230*	-,442	-,083	,078	,054	-,159	,308	,451	,525
Kriz sonrasında işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir.	,250*	,094	-,193	,104	-,133	,146	,141	-,155	-,106	,352	,328	,388
Olası kriz ile ilgili krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesi krizin etkisini azaltır.	,211*	,161	-,209*	,135	-,233*	-,092	,011	,018	-,309	,198*	,318	,512
Kriz anında yaşanan olumsuzluklar fırsata dönüştürülmelidir.	,148	,116	-,148	,044	-,064	,063	,027	-,031	-,275	,319	,312	,490
Kriz sonrasında yeni hedeflerin çalışanlarla belirlenmesi krizden daha az etkilenmemizi sağlar.	,187	,110	-,177	,060	,002	-,067	,012	-,089	-,149	,329	,556	,521
Çalışanlara yetki ve sorumluluk denkleminin verilmemesi çalışanlar arasında krize neden olur.	-,023	,009	,017	,117	-,201*	-,178	,116	-,036	,211*	,275	,503	,475
Ücretlerin yetersiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.	,222*	-,074	-,036	,190	-,076	,151	-,176	-,055	-,009	,409	,511	,517
Çalışanlar arasında görev dağılımının dengesiz olması çalışanlar arasında krize neden olur	,065	,002	-,012	,257	-,091	,083	-,124	-,221*	-,033	,566	,602	,562
Çalışma saatlerinin düzensiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.	-,088	,105	-,023	,020	-,182	,024	,103	-,013	,174	,684	,569	,503
Kriz anında kararların tek bir merkezden verilmesi gerekir.	,146	-,168	,043	,032	-,037	-,163	-,087	,213*	-,126	-,124	,102	,133

Kriz anında örgüt geliştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekir.	-,035	-,071	,150	,026	,184	-,055	,065	-,004	,013	,136	,119	,042
Kriz anında esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir.	-,050	,158	-,046	,056	-,027	,113	,049	-,056	,100	,035	-,026	-,006
Kriz anında yeni pazar ve teknolojilere yönelme gerekir.	-,079	,087	,003	-,003	-,006	,097	,112	-,028	,050	,082	-,040	-,091
Kriz anında iletişimin etkin kullanılması gerekir.	,135	,158	-,162	,124	-,075	-,023	-,006	,135	,084	,119	,184	,063
Kriz sonrasında durum analizi yapılması gerekir.	,006	,142	-,128	,072	,075	,145	,028	-,320	,007	,045	-,151	-,184
Kriz sonrasında yeniden örgütsel yapılanmaya gidilmesi gerekir.	-,127	-,156	,232*	,071	,002	,066	-,004	-,063	,041	,075	,050	,220*
Kriz sonrasında motivasyon çalışmaları yapılması gerekir.	-,006	,335	-,238*	-,001	-,107	-,015	,032	,245*	,023	,004	-,125	,029
Kriz sonrasında mevcut örgütsel yapının krizlere karşı güçlendirilmesi gerekir.	-,155	-,145	,247*	-,187	,115	,049	,070	,176	,041	,062	,001	-,186
Kriz sonrasında yönetim tarzının değiştirilmesi gerekir.	-,056	-,049	,144	,132	,140	-,025	-,048	-,086	,128	-,021	,157	-,010
Kriz sonrasında işletme içi iletişim ve bilgi paylaşımı yapılması gerekir.	,246*	-,147	-,037	,042	-,059	-,116	-,066	,202*	-,145	-,153	,100	,082

(Tablo 3.13: Krize İlişkin Faktörlerle Stres Faktörleri Arasındaki İlişkiye ilişkin tablonun devamı)

- Bireysel kaynaklı stres faktörleri ile kriz anında iş görenlerin bilgilendirilmesiyle krizin daha kolay atlatılması, krizde görevlendirilmiş personelin olmasıyla krizin daha kolay atlatılması, kriz yönetimiyle ilgili devlet tarafından kurumsal bir yapı oluşturulması gerekliliği, kriz sonrasında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekliliği, krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesinin krizin etkisini azaltacağı, ücret yetersizliğinin çalışanlar arasında krize neden olacağı ve kriz sonrasında işletme içi iletişim ve bilgi paylaşımı yapılmasının gerekliliği arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- İşletme kaynaklı stres faktörleri ile krizde görevlendirilmiş personelin olmasıyla krizin daha kolay atlatılması arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- Genel çevre kaynaklı stres faktörleri ile kriz sonrası yeniden örgütsel yapılanmaya gidilmesi, kriz sonrasında mevcut örgütsel yapının krizlere karşı güçlendirilmesi gerekliliği arasında doğru yönlü; kriz sonrası motivasyon çalışmaları yapılması gerekliliği ve krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesinin krizin etkisini azaltacağı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemlerinden biri olan çalışma ortamının iyileştirilmesi ile krizde görevlendirilmiş personelin olmasıyla krizin daha kolay atlatılması, çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olmasının krizden daha az etkilenmemizi sağlayacağı, kriz anı ve sonrasında çalışanların karar verme sürecinde yönetimin yanında olmasının krizi daha az zararla atlatacağımıza yardımcı olması arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

- İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemlerinden biri olan işin yeniden yapılandırılması ile kriz yönetimi konusunda devlet tarafından kurumsal bir yapılanma gerekliliği, krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesinin krizin etkisini azaltacağıyla, çalışanlara yetki ve sorumluluk denkliliğinin verilmemesinin çalışanlar arasında krize neden olacağı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemlerinden biri olan sosyal destek sağlama ile kriz anında kararların tek bir merkezden verilmesi gerekliliği, kriz sonrasında motivasyon çalışmaları yapılması gerekliliği, kriz sonrasında işletme içi iletişim ve bilgi paylaşımı yapılması gerekliliği arasında doğru yönlü; çalışanlar arasında görev dağılımının dengesiz olmasının çalışanlar arasında krize neden olacağı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- Örgüt içi yaşanan stresin üretimi etkilediği ile çalışanlara yetki ve sorumluluk denkliliğinin verilmemesinin çalışanlar arasında krize neden olacağı arasında doğru yönlü; kriz anında işgörenlerin bilgilendirilmesinin krizin daha kolay atlatılması sağlayacağı, kriz yönetimi konusunda devlet tarafından kurumsal bir yapı oluşturulması gerekliliği ve çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olmasının krizden daha az etkilenmemizi sağlayacağı arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- Yöneticilerin çalışan güvenliğini sağlayarak onların üzerindeki stres oluşumunu engelleyeceği ile kriz anında işgörenlerin bilgilendirilmesinin krizin daha kolay atlatılmasını sağlayacağı, kriz ile ilgili krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesinin krizin etkisini azaltacağı arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

- Yöneticilerin çalışma saatlerini düzenleyerek çalışanların strese girmesini engelleyeceği ile kriz sonrasında yeniden örgütsel yapılanmaya gidilmesi gerekliliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla işgörenler üzerinde oluşan stres arasında büyük oranda doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda H_0 : “İşletmelerde yaşanan krizle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında ilişki yoktur” hipotezi reddedilerek bunun yerine H_1 : “İşletmelerde yaşanan krizle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında ilişki vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.7. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın analiz sonuçları tartışılarak sonuçlar ortaya konacak; yazına, uygulamacılara katkısı vurgulanarak gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır. Bu çalışmada işletmede yaşanan kriz durumlarının işgörenler üzerinde oluşan strese etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu kısımda çalışmanın sonuçları detaylarıyla yorumlanarak yazına katkısı vurgulanmaya çalışılmıştır.

3.1.7.1. Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu çalışma sonucunda H_0 hipotezi olan “İşletmelerde yaşanan krizle işgörenler üzerinde oluşan stres arasında ilişki yoktur” desteklenmemiştir. Yani red edilmiştir. Bunun yerine H_1 hipotezi Kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetiminin çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde stres ve stres yönetimi kavramları incelenerek stresin çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son bölümünde kriz ve stres ilişkisinin yapılan anket çalışması neticesinde güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş, kriz faktörlerinin çalışan üzerinde oluşturduğu stres yükü ile olan ilişkileri analiz edilmiştir.

Kriz süreçlerinde ve çalışanların yaşadıkları stres düzeyleri arasındaki ilişkileri ölçmek maksadıyla literatürden yararlanarak oluşturulan 45 soruluk ankette Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,661 (Tablo 3.1.) olarak hesaplanmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla işgörenler üzerinde oluşan stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Literatür tarandığında kriz yönetimi veya stres yönetimi konuları ayrı ayrı ele alınmış olmasına rağmen işletmelerde yaşanan kriz durumlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu stresle ilişkisini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışma bulunamamıştır.

3.1.7.2. Yazına Katkısı

Yapılan çalışmanın, ülkemizde her ne kadar kriz yönetimi konusunda 135 çalışma ve stres yönetimi konusunda da 35 çalışma (www.tez.yok.gov.tr) yapılmış olsa da işletmelerde yaşanan kriz durumlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu stresle olan ilişkisi üzerine herhangi bir araştırma yapılmamış olmasından ötürü yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Konunun yeni incelenmeye başladığı bu konuda yapılmış olan araştırmaların sayısının yetersiz olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın ana kütesini oluşturan Gaziantep ilinde faaliyet gösteren anonim şirket niteliğindeki Otomotiv, Tekstil, İnşaat, Turizm ve Gıda sektörlerinde daha önce bu konuda yapılmış bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın bu alanda yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kriz dönemlerinin işletmelerde sıklıkla rastlanılan bir durum olması ve kriz dönemlerinin çalışanların yaşadıkları stres düzeyi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik tespitlerde bulunulmuştur. Bununla birlikte kriz dönemlerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres ile önemli ilişkiler içersinde olduğu görülmüştür. Çalışmanın sadece bir sektör üzerinde olmayıp beş sektörü kapsaması (Tekstil, İnşaat, Turizm, Gıda, Otomotiv) katkı sunmaktadır. Ayrıca elde edilen sonuçlar itibarıyla de kriz ve stres yönetimi konularının işletmeler nezdinde gelişmesine katkı sağlayacak bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir. İşletmelerin hem ülke ekonomisinden etkilenen taraf

hem de ülke ekonomisini etkileyen taraf oldukları göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin lokomotif sektörleri olan inşaat, turizm, gıda, otomotiv ve tekstil işletmelerinin sorunlarla karşılaşması ülkenin kalkınmasında bile sıkıntılara yol açabilmektedir. Bu açıdan bu sektörlerin araştırmaya konu olması çok önem arz etmektedir.

Sağlıklı yöneticiler sağlıklı işletmeleri, sağlıklı işletmelerin de sağlıklı çalışanlar ortaya çıkardığı, sağlıklı çalışanlardan da sağlıklı aile bireyleri oluştuğu ve strese mauz kalmadan sağlıklı çalışanların aslında toplumun temel dinamiklerini nasıl iyileştirebileceği göz önünde bulundurulursa bu işletmelerin yaşadıkları problemleri ortaya koyan ve çözüm önerileri sunan bu gibi çalışmaların da ne kadar değerli çalışmalar olduğu yönünden bu çalışmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.7.3. Uygulamacılara Katkısı

Araştırmanın gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv gibi Türkiye'nin lokomotif sektörleri üzerine yapılmış olması, kriz durumlarının stres üzerine etkisi hakkında yapılan araştırmaların farklı sektör ve örgütlere de uygulanabildiğinin bir göstergesidir. Aynı zamanda elde edilen bulgular hem yazına hem de örgüt ve çalışanlara anlamlı ve olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar sayesinde gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv sektöründeki yöneticiler, çalışanlarda stres oluşturan faktörler üzerine farklı bir bakış açısına sahip olabileceklerdir. İşletmelerde yaşanan kriz durumları ile çalışanların yaşadıkları stres düzeylerinin nasıl bir ilişki içinde olduklarını anlama konusunda yardımcı olacaktır. Yaşanan krizlerin çalışanlar üzerinde oluşan stresi büyük oranda etkilediği görülmüştür. Ayrıca kriz anında işgörenlerin bilgilendirilmesinin, krizde görevlendirilmiş personelin olmasının, kriz sonrasında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin krizin daha az zararla atlatılmasında ne kadar önemli olduğu; ücret yetersizliğinin çalışanlar üzerinde ne kadar stres yapıcı bir faktör olduğu ve çalışanın iş güvenliğinin sağlanmasının ve yöneticilerin çalışma saatlerini belirlemesinin de ne kadar stres azaltıcı bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Her kurumda ve örgütte çok önemli bir öneme sahip olan çalışanların iş tutumlarının arttırılmasında bu araştırmada da tespit edildiği üzere stres önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin en sert düzeyde hissedildiği bu beş lokomotif sektörde başarılı olmak isteyen yöneticilerin özellikle kriz dönemlerinde

alışanlarının stres düzeylerini düşük tutmaya çalışmaları doğru bir tutum olacaktır. Bunun yanısıra iřęrenlerine anket ya da mülakat gibi farklı yöntemlerle testler uygulayarak onların stres seviyelerini ölçmeli ve sonuçlarının yüksek çıkması durumunda nedenlerini araştırmalıdır. Örgütler alışanlarının kriz dönemlerindeki stres düzeylerini düşürerek, performansı arttırabilir ve sürdürülebilir büyümeye ulaşarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Kriz dönemlerinde çalışanlara eğitim programları hazırlanabilir ve stresle mücadele teknikleri ve uygulamaları konusunda çalışanlar bu eğitimler sayesinde bilinçlendirilebilir. En önemlisi ise kriz durumlarında yöneticiler çalışanları için bir kariyer planlaması yapmalı, bilgi alışverişini etkin kılarak olası dedikoduların önüne geçmeli ve çalışanların geleceği konusunda onlara tamamen şeffaf olmalıdır. Geleceği konusunda kaygı yaşayan bireyin strese daha çok maruz kaldığı ortaya çıkmıştır.

3.1.7.4. Gelecek Araştırmacılara neriler

Bu çalışmada işletmelerde yaşanan kriz durumlarıyla iřęrenler üzerinde oluşan stres arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren anonim şirket niteliğinde olan gıda, turizm, tekstil, otomotiv, inşaat sektörleri oluşturmaktadır. Gelecekte yapılan çalışmalarda bu sektörlerde ya da başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin alt departmanları arasındaki stres düzeyleri incelenip diğer departmanlarla kıyaslanıp nedenleri ortaya konabilir. Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin sayıları arttırılarak kriz dönemlerinde yaşanan stresin farklı etkilerini araştırmak faydalı olabilir.

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Sonraki çalışmalarda yararlı olacağı düşünülen farklı yöntem ve teknikler (mülakat, gözlemler vb.) kullanılabilir. Değişik meslek dalları seçilerek krizden daha kolay etkilenebilen ve stres düzeyi daha yüksek meslek dallarında araştırma yapılabilir.

3.1.7.5. Sonuç

Nitelikli personel ihtiyaı örgütlerin hedeflerine ulaşırken sahip olması gereken en önemli sermayelerden birisidir. Son zamanlarda bu sebeple tüm resmi kurum ve özel teşebbüslerde insane faktörü en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Rekabet ortamında geride kalmak istemeyen yöneticiler ellerindeki en önemli sermaye olan insan kaynağını seçerken ve yönetirken eskisine göre daha

hassas davranma lüzumunu hissetmektedirler. Sağlıklı işgörenden sağlıklı işler çıkacağına bilincinde olan yöneticiler, çalışanlarının fiziksel açıdan sağlıklı olmalarının ötesinde ruhen de sağlıklı olmalarının peşindedirler. Ruhen sağlıklı olmanın faktörlerinden birisi olan stres yapıcılardan korunmak yöneticilerin dikkat ettiği hususların başında gelmektedir. Bu sayede zincirleme olarak işgörenin, daha sonra örgütün, daha sonra da toplumun gelişimine katkı sağlanacağı düşünülür. Bu bağlamda kişinin içsel duygularını ve işe olan motivasyonunu önemli derecede etkileyen stresle mücadele teknikleri önemini günden güne arttırmaktadır.

Önemini günden güne arttıran stresle mücadele teknikleri konusunda çalışmalar hızla arttığı gibi en çok işletmelerde kriz durumlarında ortaya çıkan stresin işgörenler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalara pek rastlanmaması şimdilik şanssızlık gibi görünse de yurtdışındaki bazı araştırmalara konu olması hasebiyle ülkemizde de değerini arttıracaktır. Bu noktada çalışmanın kriz dönemlerinde yaşanan stres üzerine yapılmasını anlamlı kılmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin lokomotifleri olan tekstil, otomotiv, inşaat, turizm ve gıda sektöründe uygulanması da bir kazanım olacaktır.

Araştırma ile yazına önemli katkı sağlandığı düşünülmektedir. Bu katkı tekstil, otomotiv, inşaat, turizm ve gıda sektöründe çalışanların kriz durumlarında etkisi altına girdikleri stres düzeyleri analiz edilerek hangi durumların stres oluşumuna yol açmada krizle ilişkili oldukları belirlenmiştir.

Yazında vurgulanan işletmelerde kriz dönemleri ile işgörenlerin yaşadıkları stres arasında olan ilişki, araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. İşgörenlerin kriz durumlarında çeşitli değişkenlerin etkisi altında stres düzeyleri arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., (1994), İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Akdağ, M., Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 2005
- Akgemci, T., (2008), Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara
- Akkoyun, N., (2004), Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığı'nda Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Akpınar, Ü., (2006), Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli
- Aktan, C., www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2011.
- Akyüz, Y., vd., (2009), Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri
2009, <http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, 01.05.2015.
- Altekin, M., (2002), Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye'den Bir Uygulama-Petkim, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Altuntaş, E., (2003), Stres Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul
- Artan, İ., (1986), Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları*, İstanbul
- Asanakutlu T., S. Dirlik, Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2009
- Ataman, G., (2002), İşletme Yönetimi, (2.Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Atılğan, T., İ. Dengizler, Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, cilt 9, sayı 2

Avgan, S., (2010), Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa

Aydemir, M., M. Kemal, Demirci, Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, c. 29, sy. 1,

Aytaç, S., (2009), İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, Ankara *Labour Ministry - CASGEM*

Aytekin, A., (2009), Stres Yönetiminin Önemi Ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sivas

Bakan, İ., vd.,(2013), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (4. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul

Baltaş, A., (1999), Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul

Baran, H., (2001) İşletmelerde Kriz Yönetimi, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*

Baran, H., (2001), İşletmelerde Kriz Yönetimi II, *İzmir Ticaret Odası Bülteni*

Başkaya Şakar, N., (2009), Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Önbüro Bölümünde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul

Batıgün, Durak, A., N. Şahin, İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2006, c.17 no.1

Büyükşalvarcı, A, Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişki: Ekonomik Kriz Dönemleri İçin İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 25, Sayı 1, ss.225-240

Büyükşalvarcı, A, H. Abdioğlu, Kriz Öncesi ve Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Çalışma Sermayesi Gereksiniminin Belirleyicileri: İMKB İmalat Sanayi Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt 24, Sayı 2

Çakır, İ., (2006), Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana

Can, H., (1999), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayınevi, Ankara

Caroline Keown-McMullan, (1997), Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain? *Disaster Prevention and Management* Vol. 6, No. 1

Çebi, E., D. Güleç Erdoğan, Stres Yönetimi Eğitiminin Polis Memurlarının Stres Belirtileri ve Algılanan Problem Çözme Becerisi Üzerine Etkisi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt 16, Sayı 1, ss. 25-42

Çetinalp, H., (2014), Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul

Ceylan, T., (2000), Stres ve Depresyon, *Psikiyatri Dünyası*, Sayı 4

Conlan, R., (2001), Zihnin Halleri, (Çeviri:Derya Duman), Phoenix Yayınları, Ankara

Darling J. R., Crisis Management in International Business: Keys of Effective Decision Making, *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 15, no. 8

Demir, Ö., (2008), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara

Demirkıran, M., (2007), Stres Kaynakları ve Askeri Örgütlerde Stres Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul

Demirtaş, H., N. Öner, Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2007, cilt 2, sayı 1

Deniz, M., M. Sağlam, Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, c.6 s.20

Dinçer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim, (5.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul,

Dinçer, Ö., (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Alfa Yayınevi, İstanbul

- Dinçer, Ö., (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Alfa Yayınevi, İstanbul
- Duyan, E. C., (2008), Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetiminde Etkileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa
- Edwin R.A.S., ve A. Johnson, (1988), Crises, *Encyclopedia Of The Social Sciences*, s. 57, Akt. Tahir, Akgemci, Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara, 2008
- Ekinci, H., S. Ekici, Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, cilt 22, sayı 2
- Emhan, A., C. Çayır, Girişimcilerin Stres ile Başedebilmesinde Dinsel Değerlerin Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt 24, Sayı 2
- Eroğlu, F., (2005), Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul
- Ersarı, G., A. Naktiyok, İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt 16, Sayı 1
- Gafuroğlu, Ş. (2007), Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Adana
- Garipoğlu, E., (2007), Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde
- Genç, N., (2004), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Gödelek, E., (1988), Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Güçlü, N., Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2001, cilt 21, sayı 1
- Güçlü, N., Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt 21, Sayı 1, Ankara

Güllüoğlu, Ö., Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres Faktörleri, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2012, Sayı 43

Gümüştekin, G. E., A. B. Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Dergisi*, 2005, cilt 14, sayı 1

Gümüştekin, G. E., A. B. Öztemiz, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 2004, Sayı:23,

Güvenç, R. K., (1998), Ekonomik Kriz Karşısında İşletme Organizasyonlarının Davranışları ve 1994 Krizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul

Hisli Şahin N., (1998), Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, <http://www.eminkaya.net/indir/him3.pdf>, Mustafa, Akdağ, Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, s. 3. Erişim tarihi: 02.05.2015 http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz_nedir.html, Erişim Tarihi 02.05.2015

İbrahimoglu, N., İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 10, Sayı 2

J. Trionanni, Managing Transition: How to Avoid the Survivor Syndrome, *The ML Books*, New York, 2002

Jerry M., Burger, (2006), Kişilik, Kaknüs Yayınları, İstanbul, Çevirenler: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu,

Jimenez, D., (2001), When You Are The Headline:A Guide to Understanding Crisis Management, *Franchising World*, v.33, no.3

Kaplanoğlu, E., Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, Sayı 64

Karacan, S., M. Savcı, Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, sayı 21

Karagül, M., (2011), Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir

- Kaya, A., Y. Kaya, Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007/2, Sayı 23
- Kılıç, R., vd., Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İnselenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt 8, Sayı 2, ss.71-92
- Küçük, A., (2007), Stres Yönetimi ve Hava Trafik Kontrolörlerinin Stres Yükü Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde
- Kurt, İ., Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, cilt 2, sayı 1
- L. Sui, Pheng, vd. Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, *Property Management* , 1999, vol. 17, no. 3
- Metin, N., Özmutaf, Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Amprik Bir Yaklaşım, *E.Ü. Su Ürünleri Dergisi*, 2006, cilt 23, sayı 1–2
- Nesrin H., Ş., Ayşegül Durak, Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 1995, Sayı 34, Ankara
- Nezahat, G. Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, cilt 21, sayı,1
- Öğüt, A., Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9
- Öncül, M. S., vd.,(2003), Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetimsel Tepkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi idari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, sayı 1, Sivas
- Özbek, A., (2008), Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya
- Özkalp, E., Ç. Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Şubat 2001, Eskişehir

Öztürk, A., Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, cilt 15, sayı 21, ss. 427-450

Öztürk, L., 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2014, Cilt 12, Sayı 23

Öztürk, Y., F. Türkmen, Turizm İşletmelerinin Krizden etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, sayı 14, ss. 167-198

Öztürk, A., (2003) Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya

Öztürk, A., (2003), Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Paraskevas, A., Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises, *Management Decision*, 2006, vol. 44, no. 7

Pehlivan, İ., (2000), İş Yaşamında Stres, (1. Baskı), Pegem Yayınları, Ankara

Pehlivan, İ.,)1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, İstanbul

Peten, Ö., (2003), İşletmelerde Kriz Yönetimi, (Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon

Rosenthal, U., (1992)Crisis Management: Answers, Questions, Reflections, *Liverpool Business School*, 1992, s. 87, akt. Akgemci “a.g.e.”

Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz, (2003), Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve M. Tüz, (2005), Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa

Sarıhan, H., (1998), Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul

Silah, M., (2001), Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara

Şimşek, Ş., (2002), Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya

Sökmen, A., Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2005

Soysal, A., İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs 2009

Soysal, A., vd., Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, cilt 6, sayı 1

Sucu, Y., Kriz Yönetimi, Güncellenmemiş Kitap, <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>
Erişim Tarihi: 02.05.2015

Tağraf, H., N. Talat Arslan, Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt 4, Sayı 1

Tansel, B. vd., Çevik Kuvvet Polislerinin Psikolojik Belirti Düzeyleri ve Stresle Baş Etme Yollarının İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2012, Cilt 14, Sayı 3, ss.45-66

Toby J., Kash, J. R. Darling, Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, *Leadership and Organizational Development Journal* , 1998, vol. 19, no. 4

Tokmak, C., vd., İş Koşullarının Sağlık Çalışanlarında Yol Açtığı Stres Üzerine Sivas'ta Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2011, Cilt 3, Sayı 1, ss.49-68

Torun, A., (1997), Stres ve Tükenmişlik, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (2. Baskı), Ed. Suna Tevriş, *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını*, İstanbul

Toydemir, E., (2005), Eğitim Yaşantısında Stres Yaratan Faktörler, Kara Harp Okulu, Hava Harp Okulu, Deniz Harp Okulu ve Sivil Üniversite Öğrencileri Karşılaştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Türe, G., (2013), Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Tüz Vergiliel, M., (2004), Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul

- Turan, Ç., (2005), Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarında Kriz Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul
- Turanlı, A. S., Sınıf Yönetimi ve Öğretmenlerin Mesleklerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki (Kayseri Merkez İlçe Örneği), *Milli Eğitim Dergisi*, 2010, Sayı 188
- Tutar, H., (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul
- Tutar, H., (2004), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara
- W. Milburn, T., vd.,(1983), Organization crisis Part I : Defilation and Conceptualization, *Human Relations*, Vol. 36 No:2
- Weitzel W, E. Johnsson, (1989), Decline in Organizations, *Cornell University Administrative Science Quarterly*
- Wolfe, H., (2004), Survivor Syndrome: Key Considerations and Practical Steps, *Institute For Employment Studies*, Brighton
- Yapraklı, Ş. M., K. Yılmaz, Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt 21, Sayı 1
- Yılmaz, A., Süleyman Ekici, Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 2003, Cilt 10, Sayı 2
- Zerenler, M., Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri, *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2003

Anket

Sayın Katılımcı,
Bu anket, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülen **“İŞLETMELERDE YAŞANAN KRİZLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ STRESLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”** konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırmanın başarısı ve geçerliliği tamamen sizin katılımınız ve verdiğiniz doğru cevaplara bağlıdır.
Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Kişisel bilgiler

1. Cinsiyetiniz?
☐ Bayan ☐ Bay
2. Yaşınız?
☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 44-49 ☐ 50 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz?
☐ İlk ve Orta öğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Master/Doktora
4. İşletmedeki pozisyonunuz
☐ İşletme Sahibi ☐ İşletme Yöneticisi
5. İşletmedeki göreviniz?
☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Alt Düzey Yönetici
6. İşletmedeki çalışma süreniz?
☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıl ve üzeri
7. Faaliyet sektörünüz?
☐ İnşaat ☐ Otomotiv ☐ Gıda ☐ Tekstil ☐ Turizm
8. Kriz için görevlendirilmiş bir ekibiniz var mı?
☐ Evet ☐ Hayır
9. İşletmeniz daha önce bir kriz yaşadı mı?
☐ Evet ☐ Hayır

2. Aşağıya kriz süresinde ortaya çıkan durumlara ilişkin bir takım faktörler verilmiştir. Lütfen bu değişkenlere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.

Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kriz anında iş görenlerin bilgilendirilmesi krizi daha kolay atlatmamızı sağlar.					
Krizde görevlendirilmiş personelin olması krizin daha az zararlarla atlatılmasını sağlar.					
Kriz yönetimi konusunda devlet tarafından kurumsal bir yapılanma gereklidir.					
Çalışanlar arasında işbirliği ve uyumun olması krizden daha az etkilenmemizi sağlar.					
Kriz anı ve sonrasında çalışanların karar verme sürecinde yönetimin yanında olması krizin daha az zararlarla atlatılmasına yardımcı olur.					
Kriz sonrasında işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir.					
Olası kriz ile ilgili krizden korunma yöntemlerinin belirlenmesi krizin etkisini azaltır.					
Kriz anında yaşanan olumsuzluklar fırsata dönüştürülmelidir.					
Kriz sonrasında yeni hedeflerin çalışanlarla belirlenmesi krizden daha az etkilenmemizi sağlar.					
Çalışanlara yetki ve sorumluluk denkliliğinin verilmemesi çalışanlar arasında krize neden olur.					
Ücretlerin yetersiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.					
Çalışanlar arasında görev dağılımının dengesiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.					
Çalışma saatlerinin düzensiz olması çalışanlar arasında krize neden olur.					
Kriz anında ararların tek bir merkezden verilmesi gerekir.					
Kriz anında örgüt geliştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekir.					
Kriz anında esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekir.					
Kriz anında yeni pazar ve teknolojilere yönelme gerekir.					
Kriz anında iletişimin etkin kullanılması gerekir.					
Kriz sonrasında durum analizi yapılması gerekir.					
Kriz sonrasında yeniden örgütsel yapılanmaya gidilmesi gerekir.					
Kriz sonrasında motivasyon çalışmaları yapılması gerekir.					
Kriz sonrasında mevcut örgütsel yapının krizlere karşı güçlendirilmesi gerekir.					
Kriz sonrasında yönetim tarzının değiştirilmesi gerekir.					
Kriz sonrasında işletme içi iletişim ve bilgi paylaşımı yapılması gerekir.					

3. Aşağıya stres sürecinde ortaya çıkan durumlara ilişkin bir takım faktörler verilmiştir. Lütfen bu değişkenlere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.

Faktörler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmedeki stres kaynakları bireyin kendisi ile ilgilidir.					
İşletmedeki stres kaynakları iş çevresiyle ilgilidir.					
İşletmedeki stres kaynakları genel çevreyle ilgilidir.					
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi çalışma ortamının iyileştirilmesidir.					
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi işin yeniden yapılandırılmasıdır.					
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi stresli personele yardım sağlamadır.					
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi olumlu örgüt iklimidir.					
İşletmede uygulanan stresle başa çıkma yöntemi sosyal destek sağlamadır.					
Örgüt içi yaşanan stres üretimi etkiler.					
Yöneticiler çalışanların güvenliğini sağlayarak çalışanlar üzerinde stresin oluşmasını engeller.					
Yöneticiler çalışanlara ekip ruhunu aşılayarak stres kaynaklarını engeller.					
Yöneticiler çalışma saatlerini düzenleyerek çalışanların strese girmesini engeller.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Müslüm EFLATUN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Batı Almanya / 19 Nisan 1984
Medeni Hali : Evli
Adres : Fatih Mh. 25 Nolu Sk. Güler Apt. No: 6 Daire: 8
Şhitkamil/Gaziantep
E-Posta Adresi : muslumeflatun@kilis.edu.tr
İletişim (Telefon) : 0533 494 76 84

EĞİTİM

Lise : Özel Erdem Koleji – 2002
Lisans : Erciyes Üniversitesi – 2007
Yüksek Lisans : İnönü Üniversitesi – 2015

MESLEKİ DENEYİM

2010 Yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi Dış İlişkiler Koordinatörlüğü'nde memur olarak meslek hayatıma başladım. 2010 yılı Ocak ayından 2015 yılı Ocak ayına kadar aynı kadroda çalışma hayatıma devam ettim. 2015 yılı Şubat ayında aynı Üniversitede Akademik Uzman kadrosuna atandım. Halen Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Uzman olarak çalışmaktayım.

YABANCI DİL

İngilizce: 70 (2010-ÜDS)