

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KRİZ SÜRECİNDEKİ İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞTEN
AYRILMA SÜRECİNİ VE İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal Ferhat BEŞGÜL

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖZARI

Eylül, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KRİZ SÜRECİNDEKİ İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞTEN
AYRILMA SÜRECİNİ VE İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal Ferhat BEŞGÜL
(Y1512.040056)

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖZARI

Eylül, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1512.040056 numaralı öğrencisi **Bilal Ferhat BEŞGÜL**'ün “**KRİZ SÜRECİNDEKİ İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞTEN AYRILMA SÜRECİNİ VE İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2018 tarih ve 2018/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **aybı:hp.** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

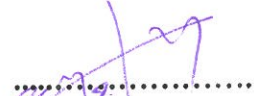
İmzası

Tez Savunma Tarihi :06/09/2018

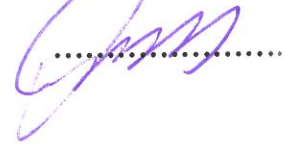
1)Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖZARI


.....

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Kemal Kağan TURAN


.....

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özge EREN


.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kriz Sürecindeki İşletme Çalışanlarının İşten Ayrılma Sürecini Ve İş Doyumunu Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (.../.../2018).

Bilal Ferhat BEŞGÜL

ÖNSÖZ

Araştırmanın hazırlanmasında, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem Özarı'ya teşekkür ediyorum. Araştırma süreci boyunca beni yalnız bırakmayan, aileme teşekkürü bir borç biliyorum. Araştırmanın tüm sorumluluğu, katkılara rağmen araştırmacıya aittir.

Eylül, 2018

Bilal Ferhat BEŞGÜL



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	11
2. KRİZ KAVRAMI	1
2.1 Krizin Tanımı ve Özellikleri	1
2.2 Krizin Kaynakları	2
2.2.1 Dış çevre faktörleri.....	2
2.2.2 Örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim.....	4
2.2.3 İç ve dış değişiklikleri görememe (işletme körlüğü)	8
2.2.4 Harekete geçmeme ve tepkici tutum	8
2.2.5 Yanlış kararlar ve faaliyetler	9
2.2.6 Krize girmek	9
2.2.7 Krizden çıkış veya çöküş	10
2.2.8 Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında gerilimin artması	11
2.2.9 Karar verme zorlukları ve kontrolün merkezileşmesi.....	11
2.2.10 Örgütsel çatışmanın artması.....	13
2.2.11 Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması	14
2.2.12 Rasyonel karar verme çabukluğunun zayıflaması	15
2.2.13 Üst yönetimde otoriterleşme eğilimi.....	16
2.2.14 Zamanın daralması ve stres yönetiminin gerekli hale gelmesi	16
2.2.15 Kriz yönetimi ve özellikleri	17
2.2.16 Kriz yönetim süreci ve aşamaları.....	19
2.2.16.1 Kriz sinyalinin alınması	19
2.2.16.2 Krize hazırlık ve korunma.....	20
2.2.16.3 Krizi denetim altına alma	21
2.2.16.4 Krizin olumlu yanlarının saptanması	22
2.2.16.5 Kriz sonrası uyum süreci.....	23
2.2.16.6 Öğrenen organizasyon ve değerlendirme.....	24
2.2.17 Krizden kaçma yaklaşımı.....	24
2.2.18 Krizi çözme ve krizle yaşama yaklaşımı.....	25
2.2.19 Kriz öncesi işletme yönetimi.....	27
2.2.20 Krize karşı planlama yapmak.....	27
2.2.21 Krizden kaçışa yönelik amaç belirlemek	28
2.2.22 Kriz rehberi hazırlamak	29
2.2.23 Kriz yönetim ekibi oluşturmak	29
2.2.24 Kriz öncesi eğitim ve motivasyon.....	31

2.2.25 Erken uyarı sistemi.....	34
2.2.26 Krizin boyutlarını tespit etmek	36
2.2.27 Kriz yönetim planı oluşturmak	38
2.2.28 Kriz dönemlerinde personel politikası geliştirmek	41
2.2.29 Kriz koşullarında yürütmeyi sağlamak	41
2.2.30 Kriz sonrası durum analizi yapmak	43
2.2.31 Kriz sonrası faaliyet ölçeği ve yeni amaç belirlemek	43
2.2.32 Kriz öncesi yönetime dönmek.....	44
3. İŞ DOYUMU	45
3.1.1 İş doyumuna etki eden bireysel faktörler	46
3.1.1.1 İşgörenin kişiliği	46
3.1.1.2 Cinsiyet	47
3.1.1.3 Yaş	48
3.1.1.4 Eğitim düzeyi	48
3.1.1.5 Medeni durum	49
3.1.1.6 İş deneyimi	49
3.1.2 İş doyumuna etki eden çevresel faktörler	49
3.1.2.1 Ücret.....	49
3.1.2.2 İşin niteliği	50
3.1.2.3 Yükselme olanakları.....	51
3.1.2.4 Çalışma koşulları.....	52
3.1.2.5 Örgütsel iklim	52
3.1.2.6 Diğer çalışanlarla ilişkiler	53
3.1.2.7 Denetim	54
3.1.2.8 Takdir	54
3.1.2.9 Kararlara katılma.....	55
4. İŞTEN AYRILMA FAKTÖRÜ	56
4.1.1 Genel ekonomik faktörler	58
4.1.2 İşletme içi faktörler	58
4.1.3 Kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler	58
4.1.4 İşten bıkkınlık ve depresyon.....	59
4.1.5 İş tükenmişliği.....	59
5. ANKET VE YÖNTEM-ANALİZ BULGULARI.....	62
6. SONUÇ.....	74
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	84

KISALTMALAR

- C.** : Cilt
Çev. : Çeviren
S. : Sayı
s. : Sayfa
ss. : Sayfalar
vb. : ve benzeri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5.1: Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları.....	62
Çizelge 5.2: Çalışanların Şirket Bilgilerinin, Kriz Yönetimi Bilgilerinin Dağılımı..	63
Çizelge 5.3: Çalışanların Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	64
Çizelge 5.4: Çalışanların Ölçek Puanlarının İlişkisi.....	65
Çizelge 5.5: Çalışanların Cinsiyetinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	67
Çizelge 5.6: Çalışanların Yaşının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	67
Çizelge 5.7: Çalışanların Medeni Durumunun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	68
Çizelge 5.8: Çalışanların Eğitim Durumunun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	68
Çizelge 5.9: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	69
Çizelge 5.10: Çalışanların Mesleki Deneyiminin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	70
Çizelge 5.11: Çalışanların Aylık Gelirinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	71
Çizelge 5.12: Çalışanların Şirketinin Yaşının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	71
Çizelge 5.13: Çalışanların Şirkette Çalışan Sayısının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	72
Çizelge 5.14: Çalışanların Şirkette Kriz Yaşanma Durumu Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması	73

KRİZ SÜRECİNDEKİ İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞTEN AYRILMA SÜRECİNİ VE İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çalışmada öncelikle kriz kavramı, türleri, kaynakları, oluşum safhaları ve yönetimi hakkında bilgiler verilmiş; daha sonra yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanlar üzerinde ki işten ayrılma, iş doyumunu, içsel ve dışsal doyumunu etkisi üzerine incelemeler gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayı yapabilmek için Minnesota doyum ölçeği, perakende ve toptancı sektöründe yer alan 47 firmanın 142 çalışanına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, bu işletmelerde krizden etkilenme düzeyine bağlı olarak; oluşan krizlerde verilen tepkilerin ve yöneticilerin davranışlarının, çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğuna, şirket politikası olarak belirlenen kriz savunma planlarının güvenilirliğine ve kriz sonrası işten ayrılma, iş doyumunu ve içsel-dışsal doyum arasında olan bağın uygulanacak kararlarda önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Minnesota, İş Doyumu, Kriz.*

A RESEARCH ON FACTORS DETERMINING JOB SEPARATION AND JOB SATISFACTION OF CRISIS MANAGEMENT EMPLOYEES

ABSTRACT

In the study, firstly, the concept of crisis, its types, resources, formation phases and management were given; later on, the effects of management's attitudes and behaviors on employees, job satisfaction, internal and external satisfaction. To conduct this survey, the Minnesota Satisfaction Scale was applied to 142 employees of 47 firms located in the retail and wholesale sector. As a result of the research, depending on the level of the crisis affected in these enterprises; the consequences of the crises and executives' behavior were a major influence on the employees, the credibility of the crisis defense plans identified as company policy and the significant impact on the decisions to be made regarding the decoupling of post-crisis job, job satisfaction and internal-external satisfaction.

Keywords: *Minnesota, Job Satisfaction, Crisis.*

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknolojik ve rekabetçi faktörler doğrultusunda çoğu büyük ve küçük çaplı işletmeler bazı sorunlar ile karşılaşmaktadır. Kriz durumları ile karşılaştıkları zaman, ne yapacaklarını veya nasıl bir yol izleyeceklerini bilmeyen firmalar ve çalışanlar olmaktadır. Bu süreci sağlıklı ve verimli bir şekilde yönetebilmek için şirket yöneticilerine ve çalışanlarına büyük bir rol düşmektedir.

Bu bilgiler ışığında, çalışmanın ilk bölümünde kriz kavramı ve özellikleri, yönetim yaklaşımları, kriz süreci ve işletme yönetimi açıklamalarına yer verilecektir. İkinci bölümde, iş doyumunu, bu doyumunu etkileyen bireysel ve çevresel faktörlere değinilecektir. Son bölümde ise 'işten ayrılma faktörlerinden' ve 'anket analiz bulgularından' söz edilecektir. Burada cevaplanmaya çalışılan problemler, önceden tespit edilen hipotezlerin testleri ve anketten elde edilen bulguların yardımıyla cevaplanmaya çalışılacaktır. Ankette yararlanılmış olan Minnesota doyum ölçeği baz alınmıştır. Bu ölçekler içinde çalışanların, 'işten ayrılma,' 'iş doyumunu,' ve 'içsel- dışsal doyum' kavramları üzerine kendilerini nasıl şekillendirdikleri, ne tür kararlar aldıkları ve firma içinde nasıl bir yol izleyecekleri fikri oluşturulması hedeflenmiştir. Çalışanların ve yöneticilerin geleceğe dönük, geliştirilebilir ve rasyonel bir biçimde çalışmalarını sağlayabilecek etkiler üzerinde durulmuştur. Araştırmada uygulanan anketler ise, perakende ve toptancı sektöründe olan 47 firmanın 142 çalışanı ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Cevaplanmak istenen konu, bir soru veya test uygulanacak hipotez şeklinde olacaktır. Çalışmada, soru ve problemlerin seçilmesinde dikkat edilmesi gereken ölçütlere değinilmiştir. Bahsedilen genel ve özel terimler ise;

Genel terimler; önemlilik, çözülebilirlik, yenilik, sabit etik kurallara uygun olarak araştırılabilirliktir. Özel terimler ise alanda yeterlilik, yöntem ve tekniklerde yeterlilik, veri toplama yetkisi, vakit ve olanak yeterliliği ve ilgi yeterliliğidir.

2. KRİZ KAVRAMI

2.1 Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kelimesi, belirsizlik, zarar riski veya risk kavramı olarak ifade edilebilir. Bir insanın, bir örgütün veya bir toplumun hayatında görülen zor bir anı, bir depresyon dönemini tanımlar. Kriz, Yunanca "karar" anlamına gelen "krisis" kavramından gelir (William Collins 1986:369). "Kriz" kelimesinin anlamındaki kriz, aniden bozulma ve tehlikeli an, evrim, bir olay, bir olayın karma bir evresi, evrim geçirmesidir (Glaesser, 2006:1). Yine kriz, önemli değişim ve gelişme karşısında iyileşme ya da kaybolmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan rahatsızlığı ifade eder (Doğan, 1982:128).

İşletme yönetimi bakımından, kriz bilgisinin başlıca bir tanımını yapmak oldukça zordur. Kriz yönetimi uzmanları, kriz kavramını farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Bazı uzmanlar, kriz kavramını olumsuz olan bir süreç olarak tanımlarken, bazı uzmanlar ise, krizin ayırt edici niteliğine odaklanarak beklenmedik durumların ve aciliyetinin üstesinden gelmenin olumlu yönde gerekliliğini açıklamaya çalışırlar (Dinçer, 1998:383).

Kriz, kuruluşun üst düzey hedeflerini ve operasyonel rejimini tehdit eden ve bazen de anında tepki vermeyi gerektiren yetersiz kriz önleme mekanizmalarına yol açan, gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1997:312). Krizin daha geniş bir tanımı, hedefleri ve çalışma rejimlerini tehdit eden beklenmedik ve öngörülemeyen ancak stresli bir durum olup, bunların örgütlenmesinin önlenmesi ve uyum mekanizmalarını bozarak cevaplanması gerekmektedir. Verilen tanımlarda vurgulanan ortak nokta, kriz yönetiminin kriz ortamında gerginlik nedeniyle stres yönetimi gerektirdiğidir. Krizlerin temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer, 1982:385).

- Kriz durumu çoğu zaman tahmin edilemez.
- Baskı ve kriz engelleme mekanizmaları yetersizdir.

- Kriz organizasyonu, amaç ve varoluşu tehdit eder.
- Kriz, acil bir tedbir gerektirir.
- Kriz, organizasyonda belirsizlik, gerginlik, kaygı, panik vb. neden olabilir.
- Kriz genel olarak uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirir.
- Kriz için kesin bir formül yoktur, yine gerçekleşebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlara dönüştürülebilir.

2.2 Krizin Kaynakları

Krizi ortaya çıkaran örgütlerde bir takım faktörler vardır. Bu kavramlar değişim, statüko ve istikrardır (Tutar, 2000:22). Uyumun sağlanabileceği ölçüde istikrar devam eder. İstikrar, değişen koşullara ve mevcut duruma uyum sağlama yeteneğidir. Belli bir zaman kavramında var olan ve devam eden fiili ve yapısal birleşimi ifade eden 'statüko' kavramıdır. Sürekli ve kesintisiz bir değişim ortamında, istikrar ancak koşullara uyum sağlayarak gerçekleştirilebilir. Krizin kaynakları üç grupta değerlendirilebilir. Bunlar; dış faktörler, örgüt içi hareketler, başarısız yönetim ve iç dış çevre faktörlerinin etkileşimleridir (Akıncı, 2010:54).

2.2.1 Dış çevre faktörleri

Kriz yaratan dış çevresel faktörler, yönetimin dışında kalan ve tamamen kontrol edilemeyen faktörlerdir. Sürekli değişimler karşısında temelin giderek artan belirsiz ve karmaşık doğası, olayları öngörmeyi imkânsız kılmakta, iş dünyasında bir olay yeri yaratmaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz olasılığı artar.

Dış ortam; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, yasal-politik ve doğal çevresel faktörler ve bu faktörler ile işletmeler arasındaki ilişkileri belirlemek için yönetim ortamını analiz etmek gerekebilir.

Örgütlerde en önemli faktör dış çevresel faktörlerdir. Çevresel değişiklik ve yenilikçi organizasyonlarda ki karmaşıklıklar, bilinmezliklere yol açar.

Değişimin ivmesi, bu ivmeyi takip etmeyen ve kriz ortamına sürükleyen örgütlerin istikrarını bozar (Akat & Budak,1997:348).

İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tutar, 2000:21-22);

Doğal Felaketler: Krizin en bariz sebepleri, yönetimin kontrolü dışındaki sel, yangın, deprem gibi afetlerdir. Doğal afetlere karşı hazırlıklı olmak, doğal felaketlerin zararlarını önemli ölçüde azaltabilir. Doğal afetlerin, diğer kriz türlerinden kaynaklanan zararlara göre en önemli farkı, felaketlerin işaret etmemesi, erken uyarı vermemesi ve bu nedenle organizasyonların sistemlerinin ve önleyici mekanizmaların yetersiz kalmasıdır (Tutar, 2000:24).

Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar: Örgütlerin ekonomik ortamı, bölgedeki doğal kaynakların durumu, bu kaynakların kullanım düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışma sektörünün durumu, bu faktörlerdeki olumsuz gelişmeler, bir krizin ortaya çıkışı. Organizasyonlar ekonomik sistemin bir alt sistemi olup, ekonomik sistemindeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik onları negatif yönde etkileyecektir. Ekonominin faaliyetlerini etkileyen kararsızlığa ve belirsizliğe neden olan faktör ler şunlardır (Dinçer, 1998:386):

- Yönetimin temel girdilerinde ki katılık ve büyük fiyat değişimleri,
- Mal ve hizmetlerde arz-talep dengesindeki bozulma,
- Halkın satın alma gücünde azalma için ekonomik ve psikolojik nedenler,
- Yüksek enflasyon oranı,
- Grev, lokavt gibi uyuşmazlıklar,

Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler: Organizasyonların kullandığı teknik ve yöntemlerde seri bir gelişme varsa, bu durum organizasyonun faaliyetlerini etkileyecek ve teknolojik bağımlılık oranının krizin ortaya çıkışı üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır (Dinçer, 1998:386).

Sosyal-Kültürel Faktörler: Toplumun değer ve yaşam tarzı beklentilerindeki kök salmış değişimler, krizi ortaya çıkaran etkenler arasındadır. Bireysel, toplumsal ve örgütsel davranışlardaki zorunlu kültürel değişimlerin en bariz sonucu dengesizlik ve belirsizliktir. Toplumun değer önerisindeki değişiklikler, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve rahatsızlıklar işletmelere yönlendirilebilir. Ancak, toplum değerlerinin değişmesinin uzun bir süre içinde gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşılması nadir görülen bir durumdur.

Hukuki ve Politik Düzenlemeler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve sosyal olgulara dayanabileceği yasama örgütlerine bağlı kalmalıdır.

Değişiklikleri hukuk kurallarına göre hızlı bir şekilde yapamayan kurumların krizle yüzleşmesi kaçınılmazdır. Özellikle aktif ülkede olmak üzere politik risk durumları büyük bir kriz kaynağıdır. Organizasyonlar, devletin yasal, ekonomik, sosyal ve politik alanlarda alacağı yeni kararlar gereği performans göstermiyorsa, kriz ortaya çıkabilir (Dinçer, 1998:387).

Yoğun Rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin ürünlerini değiştirerek ve teknolojik gelişmelerin avantajlarını kullanarak pazar paylarını artırma mücadelesine girmek, krizlere bırakılabilir (Akat, Budak,1997:149).

Uluslararası Çevre: Uluslararası çevre koşulları büyük işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Uluslararası piyasalarda ekonomi dalgalanmaları, savaş vb. Olaylar, arz-talep değişiklikleri, onları takip edemeyen kuruluşlar kriz ortamını hazırlar. Son yıllarda dünyadaki küreselleşme eğilimleri örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımlar gerektirmiştir. Organizasyonlar faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal bilinç içerisinde tanımlayamazlar. Dünya çapında hizmet ve sektörler etrafında tanımlamak zorundalar (Drucker, 1994:63).

2.2.2 Örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri, büyüme ve gelişmeyi sürdürebilmeleri üst yönetimin örgütü zayıflatıcı etkenlerden koruyabilmelerine e, örgütsel fırsatlardan maksimum faydalanabilmelerine ve değişimin getirdiği avantajlara bağlıdır. Fırsatların ve risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle etkili bir iş stratejisi elde edilebilir. Aslında, dış ortamın tamamen kontrol edilemez ve öngörülemez olması durumunda, başlangıçta ortaya çıkmış gibi görünse bile, iç

faktörlerin krizde girişimden etkilendikleri tartışılabilir. Bu bağlamda işletmelerde krizin ortaya çıkmasının nedeninin iç çevre eksiklikleri ve başarısızlık yönetimi olduğunu söylemek doğrudur. Kuruluşun yapısı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, organizasyonun oyuna çevre koşulları ile birlikte girmesini kolaylaştırır. İşletmeleri krize iten iç çevre faktörleri altı grupta ele alınabilir.

Tepe yöneticilerinin yetersizliği: Üst düzey yöneticilerin çevresel değişikliklerin izlenmesinde, değişikliklerle ilgili verilerin toplanmasında, yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde deneyimsizlikler ve yetersizlikler bir suç teşkil edebilir. Eğer yönetici günün problemlerini, günün çözümleri ile çözmeye çalışıyorsa ya da mevcut dünyayı dün ile algılayacak ve yorumlayacaksa, yöneticinin kendisi bir kriz kaynağı olabilir. Üst kademe yöneticilerinin yetersiz olma sebepleri şöyle özetlenebilir (Tutar, 2000:36).

- Yöneticinin zayıf öngörü gücü ve sezgisi,
- Yeni sorunların farkını anlayamama ve onlara rasyonel olmayan çözümler uygulama yöntemi,
- Toplumun etkili ve canlı yapısı karşısında sönük ve yavaş sistemi,
- Krizi reddetmek ve stratejiyi serbest bırakmak,
- En üst düzey yöneticinin rolünün algılanması.

Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik: Kriz süreçlerinin ana sorunlarından biri belirsizlik ve hatalı kararlardır. Doğru kararı oluşturmak ancak farklı seçenekler yaratılarak olağan olabilir. Sadece kesin ve doğru kararları vererek krizden çıkılabilir. Bu nedenle doğru kararın alınabilmesi için toplanacak ve değerlendirilecek bilgilerin bazı özellikleri bulunmalıdır. Bunlar; doğruluk, zamansallık, bütünlük, kısalık, coşku ya da alaka gibi özelliklerdir (Tutar, 2000:41).

Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları: Özellikle sürekli değişen çevrede yönetimin değerleri ve varsayımları, uyumun sağlanmasında olumlu bir rol oynayabilir.

İşletmenin Geçmişi ve Tecrübeleri: İşletmeler, geçmişi ve şuan ki süreçleri koruma pozisyonundadırlar. Bu gibi durumlarda yapılacak olan adımlar, politik

ve ekonomik olacaktır. Bu durumda meydana gelen kriz sürecinin yönetimi, bir önceki yöntemlere bağlı olacaktır. Ancak, her krizin kendine ait özellikleri nedeniyle, geçmiş çözümler yeni krizler için verimli olmayabilir. Bununla birlikte, geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algısı ve deneyimi yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir (Dinçer, 1998:388).

İşletmenin Hayat Safhası: İş geliştirme, doğum, gelişme, olgunlaşma ve düşüş gibi dört ana aşama vardır. Çevresel olanaklardan faydalanma arzusu, kuruluşlardaki her türlü kaynağa duyulan ihtiyacı doğurabilir. Bu gerçekleşemezse, kriz kaçınılmaz hale gelebilir ve işletmeler doğum, gelişme ve olgunluk aşamalarından geçtikçe daha öngörülebilir krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu krizler sadece finansal eksikliklerden değil aynı zamanda kriz fırsatlarından da kaynaklanabilir.

İşletmenin Diğer Özellikleri: Yönetimin merkezileştirme düzeyi, işin özellikleri, malların veya hizmetlerin çeşitliliği, yapısal esneklik, bilgi akışı ve karar almadır.

İç ve Dış Çevre Faktörlerin Etkileşimi: İşletmelerin gelişimi ve olgunlaşması, iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Bu sürecin üç önemli aşaması vardır. İşletme ve çevre sürecinde ki bağımlılık derecesi: İşletmedeki çevrenin gözetim seviyesi tepede veya aşağıda olabilir. Kriz durumunun iyi veya kötü algısı: kriz; Hedeflere ulaşmak ve daha sofistike hedefleri tanımlamak ya da hedeflerini gerçekleştirdiğinde yönetimin engellerini ve örgütsel yeteneklerini zayıflatmak için bir tehdit olarak görülebilir. İşletme sahibinin değişime açık olma ihtimali düşük veya yüksek olabilir (Dinçer, 1998:389).

Kriz Türleri

Kriz tipleri ve bu kriz farklılıklarını ortaya koyan bazı ana faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yıldıztekin, 2003).

Hammadde, Ürün ve Servis krizleri: Maliyetin yükselişi, hammadde tedarikçilerinin problemleri, ulaşım sorunları, tedarik sorunu, farklı kaynaklar, yeni hammadde arayışı, kalite sorunu, denetim, depolama, stok krizi, asgari stok.

Enerji Krizleri: Güç arızaları, jeneratör problemleri, farklı güç kaynakları, yakıt darboğazları, vb.

Çalışanların Yaratacağı Krizler: Örgütsel değişim, eğitim, çalışan yetkinlikleri, çalışan kalitesi, personel, yedekleme ve kariyer planlaması, iletişim yetersizliği, sorumluluk paylaşımı, grev vb.

Tabii Afet ve Kaza Krizleri: Doğal afetler, yangın, infiltrasyon, afet senaryoları, ilk yardım ekiplerinin tecrübesizliği, sigortalar, sistematik kontroller, iş kazası, sabotaj, sistem bozulması gibi afetler.

Rekabet Krizleri: Teknolojik değişimin, araştırma ve geliştirmenin, eğitimin, bilgi sızıntısının, gizlilik sözleşmelerinin, haksız rekabetin, satın alma gruplarının, pazardaki daralmanın ve hissedarlıkta düşüşün, hazır reklam projelerinin, hazır kampanyaların, skandalların, medya ilişkilerinin,

Ekonomik Krizler: Döviz kurları, açık pozisyonlar, faiz oranlarındaki değişiklikler, dış ülkelere borçlar, planlama ve kontrol gibi nedenler.

Politik Krizler: Dış politika, ülkelerin yasakları, kısıtlamalar, vergi farklılıkları, hükümet değişikliği, iç savaş, isyancı terör, güvenlik güçleriyle ilişkiler, ulusal savaşlar, askeri üretim veya hizmet, yerel çatışmalar vb.

Stratejik Açıklık ve Krizin Oluşma Safhaları

İşletmelerde stratejik plan uygulaması, başarının ana belirleyicisi olarak orta ya çıkmaktadır. Etkin olmayan yönetim, stratejinin uygulanmasında hatalara yol açabilir. Dış çevrenin sürekli değişimi ve karmaşıklığı ve yönetimin yarıya düşmemesi, iş ve çevre arasında “stratejik bir açıklık” yaratabilir. Bu stratejik açıklık, işletmeyi krize sürükleyebilir. İşletmelerde stratejik risklere yol açan faktörler şunlardır (Dinçer, 1998:391):

- Eksik ve doğru olmayan çevre araştırması,
- Örgüt yapısının şekil alınabilir olmayışı,
- Eksik çevre yardımı,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmayışı,
- Çevre etkisini kolayca alma,
- Eksik uygulama ve yöntem hataları,
- Değişikliklerle ilgili uyarıları dinlememe.

Stratejik açıklığın ortaya çıkışı ve krizin başlangıcı beş ana aşamaya bölünebilir. Krizin başlangıcı ve alevlenmesi ile ilgili aşamalar sırasıyla bu başlık altında incelenmiştir.

2.2.3 İç ve dış değişiklikleri görememe (işletme körlüğü)

Bu basamak, yönetimin dış ortamda meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerden haberdar olmadığı veya teşhis ve açıklanmasında yetersiz kaldığı aşamadır. Diğer bir anlamı ile yönetenler iç ve dış çevrede meydana gelen, örgütü tehdit eden uyarıları alabilir. Ancak, bu değişime ve gelişmeleri teşhis etme ve çözümlemede eksik kalabilirler (Yeniçeri, 1993:222). Olayları önceden hissetmek ve tahmin etmek zordur. Bu aşamada, kalifiye olmayan personel sayısı artar, eski yönetim süreci, içeriklerin şekil değiştirmesi, belirtilmemiş hedefler, iletişimdeki engeller, kurallara uyulmaması ve işin doğru bir şekilde yapılmaması. Koşulların izlenmemesinden ve örgütsel değerlerin düzenleyici özelliklerinin olmayışından sorunlar görülmektedir.

Bu aşamada, daha fazla organizasyonun yapısı ve süreçleri geliştirilmelidir. Bilgi toplama ve analiz yöntemleri izlenmeli, süreci esnek hale getirme süreci, hedef belirleme ve karar verme süreçleri güçlendirilmelidir.

2.2.4 Harekete geçmeme ve tepkici tutum

Beklenmedik olayların karşısında işletmeler, normal faaliyetlerinden dışarı çıkmazlar, yani faaliyetlere dönme gereği duymazlar. Bunun üç önemli nedeni vardır (Weitzel, Jonsson, 1989; 97-99):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın kalıcı olmayacağı düşüncesi ve dolayısıyla “gör ve bekle” politikasının daha önde görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi sarsacak olması, dolayısıyla maliyetli olacağı veya yeni sorunlar çıkaracağı korkusu,
- Eskide kalmış olan başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebi ile, yöneticilerin mevcut faaliyetleri değiştirmeme eğilimi,

Ancak, zaman geçtikçe yöneticiler başarısızlığı ve olumsuzlukları fark etmeye başlar. Çünkü iş, ekonomideki değişimlere bağlı olarak gerilime girmeye başlar.

Bu artış, maliyet arttıkça, kaynaklar verimsiz hale geldiğinde ve hedeflerin gerçekleştirilme oranı azaldıkça giderek daha ölçülebilir hale gelir. Bu noktada, işletme içinde liderliğin rolü ve önemi büyümeye başlar. Zirve yönetimi derh al harekete geçmeli ve uygun faaliyetleri uygulamalıdır. Ayrıca, problemler teşhis edildikten hemen sonra gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Tutar, 2000:55).

2.2.5 Yanlış kararlar ve faaliyetler

Normal zamanlardaki ve kriz durumlarındaki belirsizliğin temel nedeni, yetersiz bilgi nedeniyle karar alternatifleri oluşturmada yetersiz kalmaktadır. Böyle bir engellenmenin doğru cevabı, bilgi kaynaklarını geliştirerek uygun bir karar destek sisteminin kurulmasıdır. Bu aşamada, çevredeki değişimler ve iç problemleri yorumlamadaki belirsizlikler, yönetimin yapılacak davranış yönüne hakim bir bakış açısı getirmesini engellemektedir. Bu durum yöneticiler arasında fikir birliği oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Bu aşamada, en yaygın yaklaşım, herkesin bilinçli ve karar verme durumundakileri ikna etmek ve gerilimi azaltmak için uygun olduğu faaliyetlere odaklanmaktır (Dinçer, 1998).

2.2.6 Krize girmek

Bazen işletmeler, önceki üç aşamayı geçmeden ve beklenmedik bir şekilde dördüncü aşama ile karşılaşabilirler. Bununla birlikte, birçok işletme krizi öngörme ve buluşma fırsatına sahiptir. Eğer ilk üç aşamadaki sorunlar başarılı bir şekilde cevaplandırılmamış ve değişimler uyumlu değilse, kriz ortaya çıkacak ve yönetimde sıkıntılar olmaya başlayacaktır. Böylece organizasyonun iklimi kötüleşir. Müşteriler, işçiler, satıcılar ve işe dahil olan diğer insanlar ve gruplar bu ilişkileri sınırlandırmaya veya gevşemeye başlar. Bu aşamadaki en önemli cevap geniş bir yeniden yapılanmadır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, hedefler ve stratejiler ile devrimci bir değişime ihtiyaç vardır. İşletmecinin mevcut değerleri, hedefleri ve varsayımları, örgüt kültüründeki değişikliklere kolaylıkla adapte olabilmeleri için netleştirilmelidir.

Kriz döneminde üst düzey yöneticileri değiştirmek sıkça başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntem, üst düzey yöneticilerin zihinlerini ve karar verme eksikliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için yararlı olabilir. Bu aşama ayrıca yönetim ve örgütsel gelişim faaliyetlerine de odaklanmalıdır. Bir organizasyonun kriz sırasında sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfa

ayrılabilir. Bunlar; Kontrol, korku ve paniğin merkezileşmesi ve karar verme sürecinin bozulması (Tutar, 2000; 50-51).

2.2.7 Krizden çıkış veya çöküş

Krizi çözmek için yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamı için uygun stratejiler seçilmeli, yeni hedefler oluşturulmalı ve değişiklikler başlatılmalıdır. Önceki aşamalardan anlaşıldığı üzere, her aşamada problemleri çözme ve değişiklik yapma olanağı vardır. Sorunlar başlangıç aşamasından kriz aşamasına kadar her aşamada çözülmezse, kriz daha da büyür ve çözümler daha da zorlaşır (Dinçer, 1998:397).

İş piyasasında sermaye yetersizliği, deneyimli ve yetkin çalışanların azalması gibi ciddi ve somut problemler vardır. Girişim ile işletme ve çevre arasındaki ihtilaf, artık kolaylıkla çözülemeyecek kadar büyür. Organizasyondaki çözünme, çevreye bağlı olmadan artar (Dinçer, 1998:396).

Kriz ve Plan Dışı Değişikliklerin Sonuçları

Beklenmeyen değişim, krizin beklenmedik boyuttaki bir işlevidir. İç ve dış çevrede beklenmeyen değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve deneyimlerin ötesine geçmeye zorlamaktadır. Mantıklı ve etkili bir şekilde yönetebilmek için yeterli zaman yoktur. Bu nedenle kriz, planlanmamış değişiklikler yapılmasını, planlanmamış faaliyetlerin ve yeni yeteneklerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Tutar, 2000:65) :

Krizin organizasyonların organizasyonel ve idari yapılarında ortaya koyduğu sorunlar şu şekilde belirlenebilir (Tutar, 2000:65) ;

- Örgüt çalışanlarında stresin artması,
- Karar niteliklerinin bozulması ve kontrolün yapılanması,
- Örgütsel zıtlıkların artması,
- Çevresel değişimlerle uyum yeteneğinin zayıflaması,
- Hızlı karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter kurallar,
- Zamanın azalması ve stresin oluşması,

Geçici çözümler, krizin etkileri ve çalışanlar üzerindeki plansız değişiklikler, sorunları diğer alanlara kaydıkça ortaya çıkarmaktadır. Kalıcı olmayan çözümler sadece sorunları ertelemeye yardımcı olur, ancak temel sorun değişmeden kalabilir. Bu arada sistem, altta yatan sorunu çözmek için yeteneğini ve enerjisini önemli ölçüde kaybeder (Senge, 1993:31).

2.2.8 Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında gerilimin artması

Müdahalenin uygun müdahaleye hızlı yanıt vermesinin aciliyeti, sınırlı sayıda bilgi ve verilerle çevreye uyum sağlama süreci, üst yönetiminde ve tüm çalışanlarda zaman içinde stres oluşturacaktır. Kriz zamanlarında, kurumun çalışanlarının güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları karşılanamaz ve bir gerilim havası hakimdir. Organizasyon üyeleri bu dönem de genellikle çekilme davranışı gösterir. Üretim ve hizmet kalitesi düştüğünde, iş motivasyonu azalır ve iş tatmini zayıftır.

Kriz, krizden önce bastırılan gerilim kaynaklarını ve örgütsel çatışmayı başlatır. Kriz bireysel hedefleri tehdit eder, verimsizlik ve korku yaratır. Daha fazla zihinsel yorgunluk çalışanlarda görünmeye başlar (Can, 1997:316). Zihinsel yorgunluğa, hatalardaki artış eşlik eder. Malpraktisin artması ile kısa sürede daha fazla iş yapmanın gerekliliği yeni hatalar ortaya çıkarmaktadır. S sonuç olarak, bir etkinlik için normalden daha fazla zamana ihtiyaç duyulur ve verim azalır (Tutar, 2000:67).

Araştırmalar, insanların stres altındayken ortaya çıkan sorunları çözmek için beş kat daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını göstermiştir. Henri Ford, teknik kadrosunu çok zorladıktan sonra enerji sınırlarını zorlamak zorunda olduğunu söylemiştir. "Mühendislerimi Pazar günleri çalışmaya mecbur bırakmış olsaydım, "A" model otomobilimizin üretimi altı ay önce yapılabilirdi. (Cüceloğlu, 1996:298).

2.2.9 Karar verme zorlukları ve kontrolün merkezileşmesi

Kriz dönemlerinin karmaşık ortamlarında, insanların birlikte ve etkili bir zihinsel süreç içinde yaşamalarını ve başarılı olmalarını önleyen önemli unsurlar bulunmaktadır. Bu faktörler ayrıca yaşamın insanlarda etkili ve üretken olmasını engelleyen eksikliklerdir. Bunlar ise (Held David, 1991:207-208) ;

- Öncelik tanıma yeteneğinin azalması,
- Öncelikleri baz alarak organize etme yeteneğinin veya verilen kararları uygulayacak iradenin oluşmamasıdır.

Kriz sırasında insanlar gerginlik içerisindeyken ve kısa sürede kararlar verileceğinden, üyelerdeki zihin süreçlerinin kullanımı daralır.. Karar verme, analiz ve olasılık gibi süreçlerde rahatsızlıklar meydana çıkar. Hesap hataları, daha az fikirlere ve sınırlı sorunlara odaklanma gibi olabilir. Büyük krizler yöneticileri önemli ama daha az olası kararlar almaya yönlendirir. Özellikle krize müdahale edilememesi, başarısızlığın sorumluluğunu ortadan kaldırmak ve örgüt içi anlaşmazlıkları azaltmak için herkesin kabul edeceği çözümler bulmaya yol açmaktadır. Bu genellikle kararların kalitesinin bozulmasına yol açabilir.

- Yanlış problemin çözümlenmesi
- Problemin hatalı teşhis edilmesi
- Probleme, hatalı çözümlerin uygulanması

Doğru sorun, çok geç çözülme gibi olası sonuçlardan biriyle karşılaşılmaktadır. Bu alanlarda yapılabilecek hatalar, doğru cevapların verilmesini büyük ölçüde engelleyebilir.

Kriz dönemlerinde kararların nasıl ve ne şekilde alınacağı ile ilgili çeşitli sorunlar olabilir. Çalışanların zihnini önemli alanlara taşımak, zaman kısıtlamaları nedeniyle imkansız hale gelebilir. Bu durumda, astlarının görüşleri önünde güçlü motivasyonları ile kararlara katılmaları mümkün olmayacaktır. Zaman baskısı muhtemelen yöneticilerin kriz sırasında hissettikleri baskıdır. Acil kararlar hızlı bilgi yayma, bölümler arası etkili iletişim, yatay, dikey ve çapraz iletişim gerektirir. Örgütlerde, bireyler arasında, gruplar arasında ya da bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini etkilemektedir (Dinçer, 1998:399).

Kriz anlarındaki olası başarısızlıkların sorumluluklarından kurtulmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için yöneticiler, çalışanlara kendi amaçları dışında karar vermeyi tercih edebilirler. Böyle bir tutum, krizin bir taraftan derinleşmesine ve

diğer taraftan da çalışanlar arasında yeni anlaşmazlıkların meydana gelmesine zemin hazırlar (Tutar, 2000:69).

2.2.10 Örgütsel çatışmanın artması

Organizasyonlar her şeyin yolunda gittiği zamanlarda neşeli bir atmosfere sahiptir. Kriz zamanlarında, gergin bir iklim örgütü kapsar. Çevresel koşullara ek olarak, farklı iklimlere sahip tüm çalışanlar üst düzey yönetimden alt yönetime kadar tüm çalışanlardır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler bir takım çalışmasıdır ve birbirlerine bir halka zincir olarak bağımlıdırlar. Organizasyonlarda çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma türleri şunlardır (Eren, 2000:452).

Bireysel Çatışmalar: Bu çatışma nedeniyle örgüt içindeki bireyler bazı konularda karar veremez, dengesiz ve çelişkili davranışlardadırlar. Kişiler arası çatışma, iki veya daha fazla kişinin farklı görüşlere, duygulara ve fikirlere düştüğü bir durumdur. Örgütlerde kişiler arası çatışmanın en yaygın biçimleri, alt düzey çatışmalar ve arasındaki kişisel anlaşmazlıklar

Gruplar-arası Çatışmalar: Bu anlaşmazlıklar, aynı bölünme yöneticisine bağlı grupların birbirlerinin mücadelesine girmesinden kaynaklanır.

Bölümler-arası Çatışmalar: Muhasebe ve finans, üretim, pazarlama, araştırma ve personel gibi kurum içi temel işlevleri yerine getirecek şekilde görev, yetki ve sorumluluk açısından bölümler arasında çatışmalar ortaya çıkabilir.

Örgütler-arası Çatışmalar: Çatışmaların ortadan kaldırılmasını kolaylaştırmak için çatışmalara neden olan sebeplerin bilinmesi gerekmektedir. Bu sebepler (Ataman, 2001:79);

- İşler arasında ki fonksiyonel bağımlılık,
- Belirlenmiş ve ortak kaynakların paylaşılması,
- Nedeni ve algılama farklılıkları,
- Yönetim bölümü ile ilgili kararsızlıklar,
- Haberleşme noksanlıktan,
- Statü, çıkar ve kişilik farklılıkken,

- Yönetici tarz biçimleri arasındaki farklılıklar,
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- Yöneten ve yönetilenler arasındaki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadeleleri.

2.2.11 Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça, kurumun iç ve dışsal d eğişimlere uyum sağlama yeteneği önemli ölçüde zayıftır. Yöneticilerin iç ve dışsal değişimlere uyum sağlama kabiliyetlerinin güçlendirilmesi, sistemlerin, değişkenlerin, özellikle parametrelerin bilgisine bağlıdır (Koçel, 1993:463).

Çevresel değişimlere uyum sağlayabilen kurumlar, kararlarda, ilkelerde, çerçevelerde ve diğer mekanizmalarda değişiklik yapabilen, farklı koşullar hakkında bilgi toplayan ve değerlendiren kuruluşlardır. Organizasyonların faaliyetlerini kontrol edilebilir düzeyde tutmaları, çevrelerindeki çevresel unsurların yarattığı belirsizlikleri azaltabilmeleri gerekmektedir. Bunun başarısı, çeşitli yönlerden çevresel yönlerle ilgilenen stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır.

Çevresel faktörleri analiz etmek ve organizasyonlara çevresel uyum politikaları için uygun bir yapı kazandırmak, yönetimin önemli görevlerinden biridir. Kurumun iç ve dışsal değişimlerle uyumlu hale getirilmesi, dış çevresel faktörlerdeki değişimler hakkında bilgi ve veri alışverişi, sisteme aktarılması ve kararların alınması için önemli bir yönetici işlevi vardır (Koçel, 1993:256).

Yöneticiler bu işlevleri yalnızca etkin bir bilgi sistemi kurarak gerçekleştirebilirler. Bilgi sistemi, yöneticinin bir tarafta "değişkenleri" ve diğerinde "parametreleri" değiştirerek karar verme alternatifleri yapmasını sağlayacaktır. Kuruluşların iç ve dışsal değişimlere uyum sağlama becerilerini zayıflatan faktörler, parametreler ve değişkenlerdir. Organizasyonun organizasyona etki eden değişkenleri ve dışarıdan etkileyen parametreleri algılayamaması, gerekli önlemlerin alınamaması kurumun iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini zayıflatmaktadır.

2.2.12 Rasyonel karar verme çabukluğunun zayıflaması

Rasyonel ve hızlı karar verme ihtiyacı yöneticilerin yoğun olarak çalışmasını gerektirir. Beden ve zihin aşırı çaba, can sıkıntısı ve yorgunluk yaşayacaktır. Acil bir karar vermenin gerekliliği, elimizden geldiğince fazla bilgi toplamamıza izin vermeyebilir. Normalde, sağlıklı bir karar, bilgiyi toplamak, analiz etmek, alternatifleri tanımlamak ve uygun stratejileri seçmek için zaman gerektirir. Ancak, acil kararlar hızlı bilgi yayma, bölümler arası ilişkiler, yatay ve çapraz iletişim gerektirir. Geleneksel organizasyon yapısında, bu ihtiyaç çoğunluk ile cevaplanamaz. Sonuç olarak kararlar ya eksik bilgilerle ya da yanlış ve çelişkili bilgilerle yapılabilir. Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü iletişim ihtiyacı, mevcut organizasyon yapısını yetersiz kılmaktadır. Ayrıca, kişiler veya gruplar arasındaki informal ilişkilerin kalitesinin bozulmasında güvensizliğe ve anlaşmazlıklara neden olur. Bu durumda, bilgi akışı için gerekli olan işbirliğine müdahale eder (Tutar, 2000:76).

Krizler gibi ani ve plansız değişiklikler yöneticileri, düşünmedikleri ve hazır olmadıkları alanlarda hızlı kararlar almaya zorlarlar. Hızlı değişim ve yeni koşullar karar vericinin yapısı açısından devrimci değişiklikleri gereksiz hale getirebilir. Kriz durumunda, merkezi karar verme birimi, kilitli, yasal bireylerden oluşur ve otoriter nitelikleri ile öne çıkan bireyler tarafından yönetilir. Kriz daha uzun ve derinleştikçe, üst düzey yöneticilerin daha fazla risk ve hesap verebilirlik gerektiren kararlar almaları gerekecektir. Sorumluluklarını kendi başına yerine getirme ihtiyacı, onların otoriter tutumlara girmelerine neden olur (Dinçer, 1998:398).

Psikolojik sorunların türü ne olursa olsun, bu problemler, şüphesiz hızlı karar verme için gerekli olan zihinsel canlılık ve dirilişin önündeki engellerdir. Karar şüphesiz yönetimin özüdür, ya da yürütme bir karar verme çalışmasıdır. Özellikle, alınan kararların niteliği, birtakım sınırlamaların üst üste geldiği kriz zamanlarında hızlı bir karar verme kararı kadar önemlidir (Drucker, 1994:153).

Nitelikli bir kararın unsurları aşağıdaki gibi olmalıdır (Tutar, 2000:78 -79);

- Kriz problemin genel bir nitelik taşıdığı ve ancak bir kural, bir ilke getiren bir amaç yoluyla çözümlenebileceğinin net bir şekilde anlaşılması,

- Krizin tanımlanabilmesi için gerekli karakteristiklerin yani “sınır koşullarının” tanımlanması,
- Krizin karakteristiklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,
- Olayların somut gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan, “geri beslemeyi” kapsaması gerekir.

2.2.13 Üst yönetimde otoriterleşme eğilimi

Kriz durumlarının önemli bir noktası, kontrolün merkezileşmesidir. Bu durum, kriz durumlarında ortakça karar alma sürecinin gerektirdiği uzlaşma sürecinin ve acilen harekete geçme zorunluluğu nedeniyle, otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona geçmek kriz döneminin özellikleri arasındadır. Belirtilen sebeplerden ötürü, yönetici, krizi, inşaat ve kontrol alanını ve daha otoriter yaklaşımları genişleterek yönetmeyi seçebilir.

Bununla birlikte, akılda tutulması gereken bir nokta, kriz yönetim sürecinde otorite kullanımının iyi ayarlanmış olmasıdır. Her demokratik veya otoriter yönetim yaklaşımına uygun bir zaman seçmek önemlidir. Buna göre, yönetim anlayış içindeki koşulları, yani zamanı belirler. Bununla birlikte, görevin niteliklerine sahip olan karizmatik bir bilgiye sahip olan kişi, her ne olursa olsun, gerçek anlamda bir lider olabilir. Yöneticinin başarısızlığının en iyi bilinen nedeni, yeni bir konumun gerekliliğine göre kendini değiştirememesi veya yetersizliktir. Yönetim faaliyetlerinde standardizasyona gidilmesi ve kurumsal kontrolün artırılması, yönetim katmanları, prosedür, kural, otoriterleşme sayısındaki artışa işaret edebilir (Tutar, 2000: 78-79).

2.2.14 Zamanın daralması ve stres yönetiminin gerekli hale gelmesi

Yöneticiler, kendilerini yönetme yeteneklerini, yaşadıkları zaman ve içinde yaşadıkları koşulları gösterirler. Yöneticilerin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan iktidarın kaynağı, içinde buldukları süredir. Kriz dönemleri, hayaller ve geçmiş başarılarından memnun olma zamanı değil. Özellikle üst yönetim, kriz dönemlerinde kısa sürede önemli görevleri yerine getirmek zorundadır. Koşullardan bağımsız olarak, tüm dönemlerde öncelik sırası vardır. Yöneticinin

burada gösterebileceği yetenek, özellikle yaşamsal bir iş değil, özellikle kriz zamanlarında hayati olan işlere kendini adamaktır.

Yöneticinin zaman baskısını hissetmesi, yönetici hayatının amirinin zaman, takvim veya kendisinin olup olmadığı konusunda endişe duymaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde bu sorulara cevap bulmak kolay değildir. Sadece karar vermenin zorluğu, bireyi çaresiz bırakabilir, işi bırakabilir veya problemi en kısa zamanda erteleyebilir. İhtiyaç halinde, yönetici nihai karar vermeden ve kararın olası olumsuz sonuçlarını dikkate almadan bir karar verme riskini üstlenmelidir. Tüm bu zorluklar başarılı stres yönetimi ile aşılabılır (Tutar, 2000: 80-81).

Kriz Yönetimi

2.2.15 Kriz yönetimi ve özellikleri

İşletmelerin, her bir kriz ortamı için hazır olması mümkün değildir. Bu sebeple “kriz yönetimi” kavramı kavramsal anlamda genel anlamda değil yönetilebilir kriz türleri ile sınırlıdır. Kriz yönetimi, kriz olarak tanımlanan durumun giderilmesi için sistematik ve rasyonel bir şekilde planlanan, faaliyetlerin bir kolektifidir. Sistematik olarak adım adım karar verildiğinde, bu kararlar başvuru için bir takım oluşturmayı, uygulamanın sonuçlarını hızlıca almayı ve yeni kararlar almayı içerir.

Kriz durumlarında etkili yönetim, iş kaybına ve karının büyüklüğüne bağlıdır. Başka bir deyişle, iş dünyasının karşılaştığı fırsatlar ve tehditler kriz yönetiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Tehlikeli kriz yönetiminde olası kayıpları en aza indirmeye çalışırken, fırsat krizlerinin yönetimindeki olası kazanımları en üst düzeye çıkarmak için çaba sarf edilmektedir.

Kriz türünden bağımsız olarak, durumun özellikleri değişmeden kalır, rutin cevaplar yetersizdir, sistemin değişimi yönetmek ve yeni faaliyetler geliştirmek için bir sistem eksikliği vardır, yönetim, gerekliliğine rağmen kendi hedeflerini tanımlamakta zorluk çeker. Hızlı kararlar vermek. Yani yönetimin nereye gittiğini ölçmek için bir fırsat olmayabilir. Bu koşullar aşamasında, krizi etkin bir şekilde yönetmek için iki önemli yaklaşım vardır; Krizden kaçmak ve krizi çözmek için yaklaşım. Gerçekten de, yönetim genellikle krizin ortaya çıkışını ve aciliyetini kontrol edemez. Ancak krizi ve çözümünü kontrol edebilir. Çünkü

tüm krizler tamamen habersiz ve kaçınılmazdır. Etkili kriz yönetimi, korku ve kayıp krizlerini fırsat ve kazanç krizlerine dönüştürerek sağlanabilir.

Kuruluşlarda, krizleri önlemek ve yönetmek için personel ve organizasyon yapısı derhal değiştirilmelidir. İdeal kriz yönetimi programı; stratejik faaliyetler, teknik ve yapısal etkinlikler, iletişim ile ilgili faaliyetler, psikolojik ve kültürel etkinlikler. Bu faaliyetler, kriz yönetimi çizelgesinin sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini belli etmektedir.. Kriz yönetimi, krizi bir fırsat haline getirmenin yollarını ve kriz programının hangi tür ve yoğunlukta hazırlayacağını kazan-kazan krizini göstermelidir. Kriz yönetimi ile ilgili stratejik faaliyetler aşağıdaki gibi belirlenebilir (Tutar, 2000:114);

- Örgütsel felsefede radikal bir değişim yapılmaktadır.
- Kriz yönetimi, misyonu doğrultusunda kusursuz işbirliği fikri üzerine kurulmuştur.
- Kriz yönetimi sistematik planlama ile entegre edilmiştir.
- Kriz yönetimi simülasyonları ile seminerler ve eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir.
- Görev stratejileri, yeni örgütsel vizyon doğrultusunda oluşturulmuştur.

Kriz yönetim sürecinde başarıya ulaşmak için yapılması gereken bazı teknik aşamalar ve yapısal süreçler vardır. Kuruluşların öncelikle teknik ve yapısal faaliyetlerde bir kriz yönetimi ekibi kurmaları yararlıdır. Kriz yönetimi ekibinin temel işlevi, kriz ortamında seri ve akılcı karar vermeyi sağlayacak güçlü bir mekanizma oluşturmaktır. Kriz yönetiminde dikkatle ele alınması gereken konulardan biri, örgütsel öğrenme sürecini geliştirmek ve bir kriz olasılığını azaltmaya çalışmaktır. Kriz yönetimi için önerilen bazı faaliyetler şunlardır (Tutar, 2000:114);

- Kriz yönetimi için yeterli kaynağın oluşturulması,
- Sürekli değişim ve gelişim için politika ve programların yaratılması,
- Komut dosyası, çalışan ve ürün bilgisi,
- Krizi çözmeye ve "stratejik bir acil durum odası oluşturmaya" hazırlanmak,

- Ürün, hizmet ve üretim süreçlerinin risklerini azaltmak.

Başarılı bir kriz yönetimi programı için iletişim çalışmaları da yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler, kriz bölümleriyle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgi ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içermektedir. Medyayı kriz döneminde bilgilendirmek ve insanlara karşı çalışmak çok önemlidir. Uzmanlara göre, kriz durumundaki örgütler “iyi bir mesajın kötü bir krizi çözeceğini düşünmelidirler”. Bu açıklamalardan kriz yönetiminin en temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2000:114);

- Kriz yönetimi özel bir yönetim şeklidir.
- Kriz yönetimi bir karar verme işlevidir.
- Kriz yönetimi, organizasyonun faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilen olaylarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi, krizi asgari maliyete ya da maksimum getiriye getirmeyi amaçlamaktadır.
- Kriz yönetimi ek maliyetler ekleyen ek uzmanlık gerektirir.
- Kriz yönetim ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri ile yakından ilişkilidir.
- Kriz yönetimi birçok aşamada karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, organizasyonun gelecekte karşılaşılabileceği krizlerden hazırlıklı ve özgür olmasını sağlar.

2.2.16 Kriz yönetim süreci ve aşamaları

Kriz yönetimi, kriz sinyallerini olası bir krize tepki olarak almak ve değerlendirmek ve krizin en az zararla üstesinden gelinmesini sağlamak için önlemler almak ve uygulamaktır. Kriz yönetiminin temel amacı, organizasyonu kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

2.2.16.1 Kriz sinyalinin alınması

Kriz durumu, etkili ve şiddetli olmadan önce erken uyarılar gönderir. Yöneticiler bu sinyallere duyarlı olmalıdır çünkü kriz sinyalleri ortaya çıkan krizin varlığı ve ciddiyeti hakkında bilgi içermektedir. Kriz bu sinyalleri doğru bir şekilde takip etmemenin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin

mevcudiyeti, organizasyonda farklı sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulmasına ve işletilmesine bağlıdır (Akat, Budak & Budak, 1997:352).

Örgütlerin, suçu hazırlamaya yardımcı olan ve erken uyarı sistemleriyle yakaladıkları verileri kullanarak önlem almaları için mekanizmalar oluşturmaları gerekmektedir. Kurulacak önleyici ve koruyucu mekanizmalar, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak olası bir krizle ilgili alınacak önlemler hakkında valiyi bilgilendirir. Hazırlık ve koruma mekanizmalarının doğru çalışması için erken uyarı sinyalleri etkin bir şekilde izlenmelidir (Can, 1997:317).

Kriz yönetimi ilkeleri diğer stratejik planlama yöntemleri ile eşleşmektedir. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerin sinyallerini dinlemek ile benzerdir.. Kriz sinyallerinin mevcudiyeti, verimli işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için işlevsel bir erken uyarı sistemi oluşturulmalıdır.

2.2.16.2 Krize hazırlık ve korunma

Önleme ve koruma mekanizmaları, suçu hazırlamaya ve erken uyarı sistemleriyle elde edilen verileri kullanarak önlem almaya yardımcı olur, erken uyarı sisteminden gelen verileri kullanarak olası bir krizle ilgili alınacak önlemler hakkında bilgilendirir.

Krize hazırlık ve koruma aşaması, krizin zarar görmesini önlemek için, bozulmanın neden olacağı zararın etkilerinden kuruluşun birimlerini, departmanlarını ve çevresini korumaya yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Yöneticinin krizi yönetme yeteneği, kriz belirtilerine ve isabetin derecesine karşı alacağı önlemlerle ilgilidir. Eğer yönetici olası kriz ve boyutlarını tahmin edebilecek ve gerekli önlemleri almada yeterlilik gösterebilirse, krizi önlemek mümkün olabilir (Dinçer, 1998:401).

Kriz yönetiminde "karşı koruma", istenmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletmek veya önlemek için stratejileri kapsamaktadır. Bu, kriz tehlikesinden iş açısından ideal bir durumdur. Özellikle tehlikeli krizlerde dengenin korunmasına destek olur. Ancak fırsat krizlerinde, aynı yaklaşım alternatif bir kayıp yaratacaktır. Krizin önüne geçmek için her şeyden önce, organizasyonun

ihtiyaçlarını ve yönetim değerlerini tanımlamak ve bu ihtiyaç ve değerlerin belirlenecek amaçlar için dikkate alınması gerekmektedir (Tutar, 2000:92).

Krize hazırlık ve nleme, potansiyel kriz durumlarından kaçınmak için bir hatırlatmadır. Krizden kaçabilmek için dış çevreyi sürekli olarak izlemek ve analiz etmek gereklidir. Dış ortamın analizi, çevresel koşulların, kuruluşun kaynaklarını karşılayıp karşılamadığı sorusunu araştırmalıdır. Krizi önlemenin en etkili yollarından biri, kuruluşun istikrarlı bir politika dengesini ve çevresel koşullara bağlı kalmasını sağlamaktır. Bu, ancak gerekli giriş-çıkış akışını kolaylaştıran bir organizasyon yapısına sahip açık bir sistem olarak düzenlenebilir.

Suç hazırlıklarının ve krizlerin önlenmesi için gerçekleştirilecek faaliyetleri listelemek mümkündür (Tutar, 2000:92);

- Kriz yönetimine karşı verimli bir tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluk elde ederek güven sağlamak,
- Suç girişini engellemek için politikalar oluşturmak ve plan yapmak,
- Kriz kontrol ve risk ekipleri oluşturmak,
- Tahmini kriz durumlarından neyin etkileneceğini belirtilmeli,
- Verdiğimiz rahatsızlığı en aza indirmek için etkili iletişim araçları oluşturmak,
- Tüm bu aktiviteleri test etmek ve tekrardan kontrolünü sağlamak,

2.2.16.3 Krizi denetim altına alma

Kriz sinyallerinin erken uyarı sistemleri ile yakaladığı koruma mekanizmaları, yönetişimin ipuçlarını aktif olarak sağlayacak ve krizin kontrolünü ele alacak önlemler alacaktır. Erken uyarı sistemlerinin ve uyum mekanizmalarının uyum içinde kullanılması ve sundukları şeyin uygunluğu, orta düzeyde krizin kontrol altına alınma olasılığını büyük ölçüde arttıracaktır (şimşek, 2001:320).

Bu aşamada tepe yönetim, krizi önlemek için gelen bilgilere göre faaliyete geçer. Bazı durumlarda, erken uyarı ve nleme ve korunma mekanizmalarının etkin bir şekilde çalıştırılması halinde, krizden tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle, tepe yönetim kriz sürecini takip etmeli ve kriz

yönetimi tarafından elde edilen verileri ilk aşamada kullanarak gerekli tedbirleri almalıdır (Akat, Budak & Budak, 1997:353).

Krizin kontrolünü ele geçirme aşaması, krizi kontrol etmek için ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını ve yönünü diğer tarafa çevirme aşamasını mümkün olduğu kadar kapsamaktadır. Bu yapılmazsa, organizasyonun yapısı ve süreçlerindeki önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız hale gelir. Kriz kontrolü sadece kontrol edilebilen ve yönetilebilir krizler için mümkündür ve zararlar hesaba katılarak sınırlandırılabilir. Bunu yapabilmek için kriz yönetimi ekibi gerekli eğitim seviyesinde olmalıdır. Kriz yönetimi için eğitim ise (Tutar, 2000:93-94);

- Karar vericilerin krizin gelişmesi ve sonuçlandırılması için krizin ne yapacağı konusunda bilgi sahibi olması,
- Krizi tanımlamaya yardımcı olarak, performans kriterleri ve belirli kriterler kullanılarak,
- Krizden kaçınmak için planlama tekniklerini geliştirmek,
- Mümkün olan en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli becerileri sağlamak için teknikler içerir.

2.2.16.4 Krizin olumlu yanlarının saptanması

Bir krizde, gerilimler ve zorluklar aşıldığında hem üstesinden gelinmesi gereken zorluklar hem de kazanılacak yenilikler vardır (Baltaş & Baltaş, 1999:65). Kriz durumları genellikle örgütsel amaç ve hedefleri tehdit etmemektedir. Bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. Her kriz durumu hem fırsatlar hem de tehditler ile birlikte ortaya çıkar. Yönetici, krizin tehdidini dönüştürerek, kuruluş için faydalı hale getirebilir. Bu açıdan bakıldığında, kriz, belirleyici yönetimi sayesinde, kurumun güçlü ve zayıf yanlarını geliştirmesine ve kendini yeniden inşa etmesine izin vermektedir (Tutar, 2000:95).

- Kriz örgütsel problemlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- İç ve dışsal değişimlere ve yeni stratejilerin oluşturulmasına karşı kaybolan adaptasyon yeteneğinin yenilenmesine izin verir.

- Yeni rekabet fırsatları ve ekonomik çıkarlar için olanaklar,
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, seri bir değişim sağlama meselesidir.
- Organizasyon tüm unsurların geriye dönük olarak gözden geçirilmesine ve olası bir kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelme ve önlem alma yollarının aranmasına olanak tanır.
- Kalıcı istikrarın, çalışanların rahatsızlığının ve değişim ve gelişim için gerçek istikrarın aranması gerektiği duygusunu sağlar.
- Aynı zamanda, krizler yöneticilerin istikrar dönemlerinde ve dolayısıyla organizasyondaki liderlik fonksiyonunda saklı olan eksikliklerin net bir şekilde anlaşılmasını sağlar.

Sonuç olarak, krizler her daim kendi başlarına "fırsat" kazanırlar. Krizlere hazırlıklı olmak krizleri önlemez, ancak uygulanacak stratejiler ve usta manevralarla birlikte firma itibarının, kamu bilincinin olumlu bir şekilde algılanmasına dönüştürülebilir. Krizler ve fırsatlar, her zaman görebildiğiniz ve takdir ettiğiniz süreçte, etrafta dolaşabilir (Kadıbeşegil, 2001).

2.2.16.5 Kriz sonrası uyum süreci

Bu aşamada, organizasyonun yapısı, süreçleri ve prosedürleri yeniden tasarlanmalı ve kuruluşun normal çalışma düzenine dönmesine yardımcı olmak için kısa ve uzun vadeli çalışma programları uygulanmalıdır.

Kriz kontrol altına alındıktan ve krizin derinleşmesi riskinin ortadan kalkmasından sonra örgüt, şimdi öncesi dönemden önce veya hatta daha iyi bir istikrar durumuna getirmeye çalışabilir. Kriz sırasında örgütün iklimi kriz yönetimine göre krizden sonra meydana gelen yeni veriye uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz sırasında ortaya çıkan merkezileşme ve otoriter eğilimler hızla ortadan kaldırılabilir. Kriz sonrası iyileştirme, krizin tüm yapı süreci ve organizasyonun işleyişi üzerindeki etkisine göre yeniden yapılanma ve yeniden yapılanma kapsamında üstlenilecek bir dizi faaliyet içermektedir.

Krizin kriz sonrası organizasyondaki olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak ve organizasyonda yeni bir gelişme sürecini takip etmek için aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilebilir (Tutar, 2000:99).

Tüm personel için eğitim gereksinimleri oluşturulmakta, eğitim planları hazırlanmakta ve sistematik bir eğitim süreci başlatılabilir.

- Liderler için gelişim programları geliştirilebilir,
- Çalışma ortamı iyileştirilebilir,
- Başarılı personel performansları ödüllendirilebilir,
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili birçok seçenekli değerlendirmeler yapılabilir,
- Kriz çözümü ekipleri, organizasyon geliştirme gruplarına dönüştürülmekte ve eğitimlerine devam edilmelidir,
- Çalışanların seviyesinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerin kullanılması için fırsatların sağlanmasıdır,
- Vizyon ve misyon beyanları, uzun vadeli verimlilik ve etkinlik programı için hazırlanmalıdır,

2.2.16.6 Öğrenen organizasyon ve değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminden alınan kararların alınması, tedbirlerin alınması ve uygulamaların yeniden değerlendirilmesi ile kriz döneminden gerekli derslerin alınmasıdır. Krizler, üst yönetimde organizasyona zararlı olsalar bile değerlendirilebilecekleri ve sonuç olarak bir kamu hizmeti krizine dönüştürülebilecekleri konusunda ciddi deneyimler kazanabilirler.

Hiçbir kurum krizleri önleyemez, ancak her kurum krizin geri dönme olasılığını azaltabilir, kriz olasılığını ve maliyetini azaltabilir. Bu sadece krizden ders alınması ve önlem alınmasıyla mümkün olabilir.

Kriz Yönetim Yaklaşımları

2.2.17 Krizden kaçma yaklaşımı

Bu yaklaşım, istenmeyen durumlar için azaltma veya kaçınma stratejilerini kapsamaktadır. Bu iş için ideal olmasa da, özellikle tehli keli krizlerde, dengenin desteklenmesine yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde, aynı yaklaşım alternatif bir zaman kaybı yaratacaktır.

Krizin önüne geçmek için her şeyden önce, işletmecinin ihtiyaçlarını ve idare değerlerini tanımlamak, bu ihtiyaç ve değerleri göz önünde bulundurularak belirlenir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin kilit alanlarındaki bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetim felsefesini anlamak ve krizden kaçınmak çok önemlidir. Sorunları tanımlamak, krizin, mümkün olduğu kadar et kili ve verimli çözümler bulabilecek ve uygulamayı kolaylaştıracak bir organizasyon oluşturmak ve sürdürmek için önlenmesidir. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak izlemek ve geleceğin miktarını ve kalitesini tahmin etmek için yöntemler geliştirmek gereklidir.

Kısacası, krizden kaçma yaklaşımında, yönetim, iç ortamın analizinde, iç ve dış çevreyi, özellikle iç ortamın analizinde, işin durumunu ve nereye gideceğini ölçebilecek ölçekler geliştirmeye devam etmelidir. Ayrıca, kriz sırasında stres kaynakları azaltılmaya çalışılmalıdır.

2.2.18 Krizi çözme ve krizle yaşama yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu bilmeye hem de sorunları çözmek için verimli zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Her şeyden önce, kriz sinyalleri geliştirmeyi planlamalı ve erken uyumlu sistemler kurulmalıdır. Bir kriz durumunda, durum doğru ve sakin bir şekilde algılanmalı ve teşhis edilmelidir. Etkin kararlar verebilmek, farklı hiyerarşik düzeylerde çalışanlara fırsat verme rollerini dağıtmak, zaman içinde baskıyı simüle etmek ve kriz kaynaklarını ayrıntılı olarak tanımlamak için bilgi toplanmasını sistematik hale getirmek için çaba gösterilmelidir. Bu noktada önemli olan, merkezleşmenin yeni bir düşüncenin bulanıklaşması ve gerekli bilgi toplama ve karar alanlarını genişletmesi olduğunun farkına varmaktır.

Kriz dönemleri, yöneticilerin yönetim becerilerine ihtiyaç duydukları en önemli dönemlerden biridir. Kriz zamanlarında, yöneticinin tüm yönetim becerilerini ortaya çıkarma fırsatı vardır. Tüm organizasyonel faaliyetlerde olduğu gibi, krizi çözme süreci de bir süreçtir. Krizi çözmek, öncelikle ve en önemlisi, örgütü motive eden sebeplerin tanımlanmasıyla başlar. Krizin nedenleri her yönüyle tanımlandıktan ve teşhis edildikten sonra, kuruluştan çıkarılmakta ve kuruluş bir önceki istikrar durumuna getirilmektedir. Organizasyonu bir önceki

stabilizasyon dönemine geri yüklemek için kullanılabilir çeşitli yöntemler takip edilebilir. Bunlardan bazıları;

- Kısa vadeli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
- Organizasyondaki krizi çözmek, gerekli bilgilere nasıl ulaşılabileceğini öğrenmek, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için bir model oluşturmak,
- Toplanan verilerin işlenmesini sağlayacak bir yönetim bilgi sisteminin oluşturulması, sonuçların ve organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde faydalı olacaktır.
- Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözlemlemek ve gerekirse aksaklıkları çözmek, yeniden yapılanma için altyapı oluşturmak,
- Modüler süreçler, bilgi akışını ve süreçler arası iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,
- Üst yönetime yardımcı olmak üzere görev ve sorumluluk devretmeye hazır nitelikli ve yetkin personelden oluşan bir kriz yönetim ekibi kurmak,
- Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının beklenmedik gelişmelere uyum sağlayabilecek kadar esnek olup olmadığını, bilgi ve değişimin açık olup olmadığını kontrol etmek,
- Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesi yapılarak, kuruluşun istikrara kavuşması ve uygulama sonrası duruma getirilmesi için geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önce durum arasında bir karşılaştırma yapılır.

Bir krizin nasıl hazırlanabileceği ve çözülebileceği yollarından biri de kriz merkezleri kurmak, planlar ve bütçeler oluşturmaktır. Ayrıca kriz senaryoları ile kriz önleme ve kriz yönetimi mekanizmalarına yönelik değerlendirmeler yapılmakta ve gerekirse eksiklikler çözüme kavuşturulmaya çalışılabilir.

Kriz yönetimi, daha etkili organizasyonel koşullar ve yüksek performanslı çalışanlar ve daha etkili bir liderlik anlayışı ile sağlanabilir. Örgüt içindeki

diğer işlevlerde olduğu gibi, liderliğin bir bireyin niteliği olduğunu görmek yerine, örgüt içinde bir işlev görmek ve hareket etmek için etkili bir liderlik mümkün olabilir. Yönetimsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problem veya kriz çözmeden önce, lider kuruluşun tüm yönlerini kapsayan etkili bir kurum içi analiz yürütmelidir. Bu noktada lider, sorunun ya da krizin kaynağının sistem mi yoksa çalışan mı olduğunu anlayabilir.

2.2.19 Kriz öncesi işletme yönetimi

Kriz yönetiminin başlıca amacı, krizleri önceden tespit edebilen, türlerini ayırabilen, suçlara karşı güçlü tedbirler alabilen, onlardan yeni bilgiler öğrenebilen ve hızla iyileşen örgütleri ortaya çıkarmaktır (Deming, 1996:55).

İşletmeler için öncelik, krizi atlamak ve maruz kaldığında devrilmeye yollarını araştırmak değildir. Kriz ortamına gelmeden önce, krizin geleceğini hissedebilen yönetim ve personel yapısının, krizi dönüştürebilmesi ve işletmecinin sürecine yeni bir ivme kazandırabilmesi önemlidir (Tüz, 1996:17).

Ancak krizden kaçmayı hedefleyen bir kriz rehberi hazırlamak ve kriz tespit yöntemlerini sağlıklı ve etkili bir şekilde kullanmak kriz öncesi yönetim kapsamında ele alınabilir.

2.2.20 Krize karşı planlama yapmak

"Yönetim geleceğe bakmaktır" kelimesi iş dünyasında planlamaya verilen önem derecesini ifade eder. Gerçekten de, planlama yönetimin tamamı olmasa da, bunun en önemli yönüdür (Değişim, 2001:121). Yüksek değişim katsayısı dönemlerinde planlamanın zor olduğu düşünüldüğünde, planlamadan uzaklaşmak doğru bir yaklaşım değildir. Kriz, planlama eksikliğinden daha çok gelir. Kararlar kriz planlamasının başarısı ile bağlantılıdır (Tüz, 1996:22).

Normal şartlar altında, gelecek belirsizdir. Belirsiz geleceği tamamen planlamak için planlama ruhuna aykırıdır. Planlar, kriz gibi belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda ne kadar kapsamlı ve daha uzunsa, planın beklenen oranını karşılama oranının o kadar az olması gerekir. Geleceğinizin her alanında ortaya çıkmamak, planlamada esnekliği gerektirmektedir. Bu nedenle, planlama sırasında planın, uygulama sırasında koşulların karşılanması için esnekliğe

sahip olmasına izin veren bir organik sistem yaklaşımına dayandığına dikkat edilmelidir (Tutar, 2000:113).

Kırılmaya karşı planlamanın en önemli özelliği belirsiz koşullardır. Belirsiz zamanlarda stratejinin belirlenmesi önemli bir avantajdır. Bir strateji belirlendiğinde, temel hedefler ve anahtar göstergeler belirlenir. Her konuda çok detaylı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Her türlü değişkeni açık ve ölçülebilir bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe, detaylar belirsizleşir. Bu aşamada, kısa vadeli planlara giderek gerekli noktalarda daha kesin tespitler yapmak mümkündür (Quinn, 1985:83).

2.2.21 Krizden kaçışa yönelik amaç belirlemek

İş krizleri öncelikle, bir çığır açmadan ya da krizden en az zararla çıkmadan önce içinde buldukları durumu belirlemelidir. İlk önce ne yapılır, neden yapılır? Ürün gruplarına göre pazar hedefleri, kârlılık, pazar payı, işin istikrarı ve kalıcılığı öncelikler arasındadır. Kriz koşullarında avantajlı olabilmek için, öncelikle işletmelerin sürekli kalkınma amacını elde etmeleri gerekmektedir.

Öte yandan, değer artışının amacı, karlılığı ve istikrarı ile yaşamın sürekli olarak kalkınma hedefleri arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedenlerinden biri denge bozukluğudur. Tek bir amaç için gitmek bir hatadır (Tüz, 1996:6).

İşletmeler kriz koşullarında avantajlı olabilmek için amaç belirlenirken aşağıdaki kriterleri dikkate almalıdır.

- Yatırımlarda en yüksek bilgi ve deneyime sahip sektörler tercih edilmeli ve tecrübesi olmayan alanlardan çıkarılabilir.
- Büyüme politikası dengelenebilir.
- İç piyasaya güvenden vazgeçilip, ihracat amaçlanabilir. Bu amaçla, ürünleri ve büyüyen pazarı sürekli izleyerek fırsatlar değerlendirilmelidir.
- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yöne sahip olanlar tercih edilebilir.

- Satışları artırmayı hedeflemek yerine, üretim hedefi dikkate alınabilir. Üretim maliyetinde ve kalitede iyileştirme hedeflenmelidir.

Küresel pazarlara giriş, teknoloji yoğun üretim avantajları sunarken, teknoloji yoğun üretim sabit bir maliyet artırıcı etkiye sahiptir. Rekabetçi olmak ve kriz koşullarından daha az etkilenmek için, sabit maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyetlere dönüştürmek gerekmektedir. Özellikle maliyetlerin çok sık değiştiği dönemlerde teknoloji yoğun bir yatırım varsa, sabit maliyetler azaltılamaz. İnsan yatırımı değişken maliyettir. Satışların azaldığı dönemlerde malzeme maliyetini azaltmak, ücret ve çalışma saatlerini azaltmak, toplam maliyetleri azaltmak ve kriz zamanlarında kanı artırmak mümkündür. Uluslararası şirketler, yatırımlarını teknoloji yoğun işlerden ziyade işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kaydırmak suretiyle küresel pazarlarda avantaj elde ediyorlar (Tüz, 1996:6).

2.2.22 Kriz rehberi hazırlamak

İşletmeler krizle karşılaştığında, rastgele acele hareket etmekten ziyade, kriz olmaksızın oluşacak durumlara karşı bir acil durum tedbir kılavuzu hazırlamak yararlıdır. Bu kılavuz kriz durumunda acil eylemleri içermektedir. Kılavuz aşağıdaki konulardan oluşmaktadır.

Bir eylem planı içinde çeşitlenmiş olan adımlardan oluşmaktadır. Acil durumlar için not edilmiş bir telefon listesi, tek seferde tüm yetkililere ulaşabilmeye olanak sağlayan telefon hattı ve hareket adımlarının sürdürülmesini oluşturacak olan karşılıklı iletişim kavramından oluşmaktadır.

2.2.23 Kriz yönetim ekibi oluşturmak

Kriz için oluşturulacak olan kriz yönetimi ekibi, krizi yönetebilen ve kontrol edebilen kişilerden oluşmalıdır (Budak & Budak, 1998:252). Kriz ekibi kurulurken, risk alabilecek bilgili, kalıcı ve çalışkan personel almak için özen gösterilmelidir. Kriz, ekibin en üst düzey yöneticisidir. Diğer üyeler bölüm müdürleridir. Takımın yöneticisi olan yönetici gerekli olduğunu düşünürse, organizasyonun dışından takımın başına geçebilir (Tüz, 1996: 21). Ayrıca, bazı aksilikler ve sürprizlere hazırlıklı olmak için kriz durumunda her takım üyesinin yerine geçmesi gerekmektedir. Kriz ekibindeki insanlar birçok alanda bilgi

toplama kapasitesine sahip olmalıdır. Bu alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tack, 1998:88-89):

- Teknik uzmanlık, makine ve kaynaklar üzerinde eksiksiz bilgi.
- Satış ve müşteri ilişkileri, krizin yan etkileri ve pazarlamaya yansması.
- Örgütsel yönetim, çeşitli kümeler ve işlemlerin etkileşimleri.

Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin olabildiğince çok olmasını engellemektir. Bir kriz durumunda ilk adım, riski en aza indirmektir, ikinci adım iş imajının kaybını azaltmaktır ve üçüncü adım, kurum kültürü olumlu yönde değiştirmeye çalışır. Kriz yönetimi taktiklerinde kriz yönetimi taktikleri belirlenir ve kriz yönetimi ekibi her kriz durumunun taktiksel gereksinimlerini karşılamak üzere eğitilir. Kriz yönetimi ekibinin rolü şu şekilde ifade edilebilir (Öztürk,2003:39):

- Her kriz durumlarının çok yönlü öngörümlemesini oluşturmak,
- Kriz ile ilgili yeni stratejiler ve süreçler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onaylamak,
- Kriz esnasında geniş kapsamlı yönlendirme sürecinde bulunmak.

Bir iş, bir kişinin mesleki yetenekleri ve fiziksel yeterliliği ile ilgiliyse, ekip çalışmasında yer alan katkısı bir o kadar faydalı olabilir. Motivasyonlarını arttıracak, rekabet duygusu yaratacak, sinerji yaratacak ve örgütsel etkinlik kazandıracak ekip çalışması uygulanabilir (Tutar, 2000:157).

Kriz yönetimi ekibini oluşturan bireyler, aynı amaç ve hedefe odaklanmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için ekibin taşıması gereken bazı özellikler var. Bunlar (Aktan, 1997:232):

- Kriz yönetim ekibinin görev ve hedefleri, net bir şekilde tespit edilmelidir.
- Kriz yönetim ekibinin lideri, üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
- Ekip kendi çalışmalarını kendisi gözden geçirmelidir. Ekip üyelerine verilen görevler, net ve kolay olmalı, görev verilen kişi tarafından kabul görmelidir.

- Kararlarda konsensüsün sağlanmasına önem verilmelidir.
- Ekip, organizasyonda çeşitli birimlerle işbirliği içinde çalışmalıdır.

2.2.24 Kriz öncesi eğitim ve motivasyon

Kriz bir değişimdir ve bu değişimi organizasyonun üyelerine önemli kılan ilk adımdır. Bu hazırlık faaliyeti, entelektüel gruba krizin nedenlerini, hangi tür davranışları, hangi sonuçlara ulaştığını ve bir takım olarak hareket etmenin önemini açıklayarak, işletme içinde sağlanabilir. Ayrıca, organizasyon üyelerinin pazarlama, üretim, pazarlama, planlama, karar verme, problem çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitim almaları önerilmektedir. Başarılı işletmeler, bu amaçla yılda 40 saat eğitim süresi ayırır (Eren, 2000:35).

İkinci aşamada, krizle yakından ilgili olabilecekler suçla karşı hazırlıklı olmalıdır. Kriz takımındaki kişiler, fiziksel, zihinsel ve psikolojik özel eğitimlerle olası bir suç için hazır bulundurulmalıdır. İş dışı danışmanlar ve psikologlar kriz ekibinin eğitiminden yararlanabilirler. Tartışma, pratik grup eğitimi, toplantı, senaryo analizi gibi yöntemler eğitim yöntemleri olarak kullanılabilir (Tach, 2005: 89). Bunların dışında, kriz sırasında iletişimde önemli bir noktaya sahip olmak ve iletişim, insan ilişkileri, medya ilişkileri ve halkla ilişkiler yoluyla halkla bağlantı kuracak kişileri eğitmek yararlıdır.

İşletmelerin sürekli olarak etkileşimde bulunduğu çeşitli iç ve dış çevresel faktörler vardır. İşletmenin mal ve hizmetlerinden yararlanan tüketiciler ve müşteriler, işi yapan hissedarlar ve ortaklar, aynı bölgede faaliyet gösteren rakipler, belirli devlet ve meslek kuruluşları ve sendikalar da dahil olmak üzere düzenleyici ve denetleyici ve sadakat yönetimlerinin dış ortamını oluştururlar. Herhangi bir krizde yetkililere çok hızlı bir şekilde ulaşabilme kabiliyetine sahip olan medya, aynı zamanda işletmelerin ve kurumların günümüzde etkileşimde bulunabileceği dış çevresel unsurlar arasındadır. Çalışanlar işletmenin iç ortamını oluşturur.

Yönetimin sürekli olarak analiz etmesi gereken uluslararası bir ortam da olabilir. Uluslararası çevre analizinde, dünyada iş yapmak isteyen ülkeler ve bu ülkelerde ki gelişmeler izlenebilir. İlgili ülkelerdeki önemli olaylar ve bu olayların tarihi gözlerden geçirilir ve bu bilgilere göre gelecek için var sayımlar

yapılabilir. Bu anlamda, Batılı toplumların ABD gelişmelerinden büyük ölçüde etkilendiği öne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda bir en az bir durgunluk ve otuz altmış yılda büyük bir depresyon oluşmaktadır (Batra, 1988: 160). Türkiye'deki benzer gelişmelerin yaşandığıda görülmüştür (Tüz, 1996:68).

Her iş çevresiyle etkileşimli bir ilişki içerisindedir ve varlığını sürdürürebilmek için bu ortamı olaylar, yeni mallar ve hizmetler, başarılar ve sorunlar hakkında bilgilendirmelidir. Buna ek olarak, bu çevre, faaliyetlerine ilişkin beklenti, şikâyet ve isteklerine dikkat etmeli, kuruluşun tesis edilmesinde ve yönetimin onlarla temas halinde bulunabilmesinde, başarının belirlenmesi çok önemlidir (Varol, 1993:214).

İşletmelerin faaliyetlerini bağımsız olarak bağımsız kaynaklardan gerçekleştirmesi mümkün değildir. Kaynak ihtiyaçları işletmelerin çevrelerine bağımlı kılar. Bağımlılık derecesini ortaya çıkarmak için yöneticilerin dış çevrenin analizinde uygulayacakları öncelikli faaliyetlerden biridir. Aynı zamanda, işin güçlü ve zayıf yönlerini ayrı ayrı analiz ederek, kriz önleme, izleme ve yönetiminin iç ve dış analizinde yapılması gereken önemli görevlerden biridir.

Gelecekteki tüm değişiklikler ve gelişmeler tamamen öngörülemez. Çünkü gelecek belirsizdir. Çevresel değişiklikler çok hızlı olduğu için, yöneticilerin bunları sistematik olarak analiz etmeleri ve teşhis etmeleri gerekmektedir. Bu değişiklikler büyüme ve gelişme fırsatlarını bir araya getirdiği için, mevcut faaliyetleri kısıtlama, ve tehlikeye atma gibi zorluklar da ortaya çıkarmaktadır. Sistematik çevre analizini gerçekleştiren kuruluşlar, bu işlevin önemini anlamayanlara göre daha etkilidir. Buna ek olarak, bu faaliyetler yoluyla, kuruluşlar zaman içinde tehditleri önlemek için erken uyarı sistemi geliştirebilir veya erken uyarı sistemlerinden elde edilen veriler sayesinde korku ve kayıp krizlerini fırsat krizlerine dönüştürecek stratejiler ve politikalar geliştirebilirler (Eren, 2000:133).

İşletmelerin üstlenmeleri gereken dış çevre analizi; ekonomik ve çevresel faktörlerin analizi, yasal ve politik çevresel faktörlerin analizi ve teknolojik çevresel faktörlerin analizi;

Ekonomik Ortam Faktörlerinin Analizi: Ekonominin ortamı, faaliyet gösterdiği alanlarda doğal kaynakların niteliği, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, ekonomik çevre faktörleri, milli gelir yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, istihdam ve işsizlik oranları, ekonominin gelişme döngüsü, hükümet ekonomik politikaları, fonlama ve finansman, dış ticaret ve ödemeler dengesi (Dinçer, 1998:113).

Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi: Devletin ekonomik faaliyetlere katılıp katılmadığı ya da ekonomik olaylara müdahale etme tarzı ve yoğunluğu, kurumların faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bir kurumun verimli ve kârlı bir şekilde çalışma yeteneğini olumsuz yönde etkileyebilecek hükümet politikalarında bir değişim riski, yatırım üzerinde caydırıcı bir etkiye sahip olacaktır. Daha düşük bir politik risk olduğu ortam, yatırımcının bu ortamlardaki yatırımlarına ek bir katkıdır. Bu nedenle, sendikalar ve toplu pazarlık, grev ve lokavt hakları, sosyal güvenlik düzenlemeleri, devlet teşviki ve destek politikaları, uluslararası ekonomik anlaşmalar, devlet gibi yasal ve politik ortamı korumak için iş ve vergi yasaları çıkarılmalıdır. Ekonomik ve mali politika düzenlemeleri, yapılması gereken analiz alanlarıdır (Tutar, 2000:110).

Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi: Teknolojik ortamda hızlı gelişim ve değişim, organizasyonlarda örgütsel değişim için güçlü bir şekilde analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. Kurumların etkili ve verimli çalışmaları, kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir. Teknoloji şirketlerinin kullandıkları veya kullandıkları konular, nasıl organize olduklarını, hangi yapı yapılarının ve süreçlerinin belirli teknoloji türleri için daha uygun olduğunu ve hızlı değişen süreçte üst düzey yöneticilerin dikkate almaları gerekenleri etkileyecektir.

En hızlı değişim alanı olan teknolojik faktörlerin analizi, yeni üretim yöntemlerini ve kalıplarını takip etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu şartlara uymayan kurumların, teknolojik çevre koşullarına uymayan, krizleri önleme ve yönetmede başarılı olacak yapı ve süreçlerle çalışması gerekir (Tutar, 2000:112).

2.2.25 Erken uyarı sistemi

Erken uyarı sistemi, kurumlar tarafından planlanmamış değişiklikler karşısında olası performans ve başarıyı öngörmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemle işletmeler, işletmelerin mevcut durumu ile kriz dönemlerinde olması gereken durumlar arasında niceliksel karşılaştırmalar yaparak olası krizlere hazırlanmaktadır. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları yaratarak ve işletmeleri risk azaltıcı faktörlere duyarlı hale getirerek kriz önleme mekanizmalarının geliştirilmesine yardımcı olur. Bu, işletmelere kriz üzerinde önemli bir avantaj sağlar. İşletmenin erken uyarı sistemleri tarafından yakalanan kriz sinyalleri, “kriz önleme” ve “kriz koruması” mekanizmaları hayata geçiriliyor. Üst yönetim, aldığı sinyalleri anlamlı bir şekilde değerlendirerek krizi önlemeyi amaçlamaktadır. Alınan önlemler, krizin etkilerini karşılamak için yeterli görünmüyorsa, zaman kaybetmeden yeni önlemler alınmalıdır (Tutar, 2000:105). Erken uyan sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt, 1998:2);

- Çevredeki farklılıkların iyice belirginleşmeden tespit edilmesi,
- Değişikliğin ivmesi ve hedefi belirlenerek, geleceğe ışık tutulması,
- Değişikliklerin önem derecesinin tespit edilmesi,
- Sapmaların belirlenmesi ve sinyallerin saptanması,
- Öncelikli değişiklikler doğrultusunda olabilecek tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi.

Erken uyarı sistemi, finansal oranları olan işletmenin durumunu tanımlamak için bireysel oranları hesaba katmak yerine başarılı ve başarısız iş grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir. Erken uyarı sistemi genel olarak dört ana sürece dayanmaktadır. Bunlar; çevresel analiz, planların ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesi. Bu dört sürecin uygulanması kısaca şu şekildedir (Keskin, Özselçuk, 1984:5-6);

Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır. Başarısızlık yıllarından başlayarak, işletmelerin gelecekteki durumunu tahmin etmek için başarısız ve eşit olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, seçilen işletmelerin mali oranlarındaki gelişmeleri dikkate alarak, 3-5 yıl için ayrı ayrı

planlanır. Her yıl için başarılı ve başarısız kuruluşların oran ortalamaları, her oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl geliştiğini göstermek için bir grafik üzerinde çizilmiştir. Bu karşılaştırmanın sonucu olarak, başarılı ve başarısız işletmeler, başarısızlık yılı öncesindeki yıldan farklılaştırılmaya kararlıdır. Bu farklılaşmanın nedenlerini ayrıntılı olarak inceleyerek, işletmenin nasıl geliştiği yorumlanır. Bu yorum sadece krizin geleceğini bilgilendirmekle kalmayacak, aynı zamanda yeni fırsatlara cevap verilip verilmeyeceğini ve hangi stratejilerin uygulanacağını da açıklayacaktır (Allan, 1999:84).

Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, adım adım sistematik olarak belirlenir, takım tarafından alınabilecek kararlar alınır, uygulamanın sonuçları hızlıca değerlendirilir ve gerekli olduğu durumlarda yeni kararlar alınır. Kriz dönemlerinde normal şartlarda uygulanan yönetim politikalarını uygulamak zor veya rasyonel olmayabilir. Bu önlemlerin, kriz döneminde alınan önlemlerin yanı sıra hızlı ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Bir Britanyalı çalışma grubu, kriz sırasında Alman önlemleri açısından işletmelerin başarılarını karşılaştırdı. Bu karşılaştırmanın amacı, aynı önlemleri alan firmaları test etmektir. Bazı işletmelerin aynı önlemlerle başarılı olduğunu ve bazılarının ise başarısız olduğunu gösterdi (Birsell, 1994:6).

Bir yönetsel araştırmaya göre, krizin olumlu etkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tüz, 2000:71).

- Yeni pazar arayışları yaratır ve dış pazarlara açılma gereği doğurur.
- Maliyetlerde tasarrufun önemini meydana çıkarır.
- Dış çevreyle iletişim ivme kazanır,
- Öz kaynaklar, değerli oluşum kazanır,
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimine sahip olunur,
- Ekip çalışması sağlamlaşır,
- AR-GE ön plana çıkar.
- Yönetici ve iş gören arasında yakınlaşma sağlanır.

- Kalitenin önemi artar,
- İş gören işin ve işyerinin önemini daha iyi anlar.
- Krizin olumsuz etkileri ise yine bu araştırmaya göre şunlardır;
- Kararların etkinliği bozulur.
- Yönetim merkezileşir ve yaratıcılık kaybolur.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal sorunlar yaşanır.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu azalır.
- Üretim planlaması yapılamaz, üretim tekniklerindeki iyileşme durur.
- Firma imajı zayıflar.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.

2.2.26 Krizin boyutlarını tespit etmek

Acil bir durum meydana geldiğinde yapılacak ilk şey, durumun doğasını ve boyutlarını ortaya çıkarmaktır. Suçun ve suçluluğun tanımlanması, hiçbir şekilde olumlu bir yaklaşım değildir. Sorumlu organların belirlenmesi, durumu analiz etme ve gerekli önlemleri tartışmanın zamanı geldiğinde, daha sonraki bir aşamada geçerli bir davranış olabilir. Bu gibi durumlarda, bir suç araştırması sadece zaman kaybına yol açmaz, aynı zamanda krizin kaynağı ne olursa olsun, sorun çözüldükten sonra bile kalıcı kişisel rahatsızlık yaratacaktır. İnsanlar kendilerini korumak için içgüdüye tepki verirler, başkalarını suçlayabilirler. Sakin zamanlarda söylenemeyen kelimeler bu gerilim ve heyecan için kullanılabilir. Krizin kırıldığı ilk anlarda bir değerlendirme yapabilmek çözümde önemli bir rol oynayabilir ve gelecekte insan sorunlarının büyük ölçüde önlenmesine neden olabilir. "Sorumlu kim?" Yanlış bir yaklaşım. "Nasıl?" Temel etkiyi bulmaya yardımcı olması açısından faydalı bir soru. "Sonunda faydalı olacak sorulardan bazıları:

- Durum ne kadar kötü?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni ne?
- Seçenekler neler?
- Elimizdeki seçeneklerin hangileri aynı anda geçerlidir?
- Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlamak.

a-) Krizin Etki Değerini Hesaplamak (Tüz, 2000:92)

Krizin etki değeri hesaplandığında ortaya çıkabilecek en kötü durum tasarlanır. Bu anlamda, kriz etkisinin değerleri "0-10" arasındaki değerler kullanılarak bulunur. "10" en yüksek değerdir. Bu değeri hesaplamak için beş soru sorulabilir.

- Krizin şiddeti artarak devam ediyorsa, bu duruma ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinize ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz, işletmenizin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye iter?
- Kriz, işletmede ne kadar bir boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kar marjı vb.

b-) Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz barometresi, kriz etkisine "0-10" arası değerlerden oluşan yatay bir çizgi ekleyerek hazırlanmaktadır. Yatay hatta krizin olasılığı çeşitli faktörlere göre işaretlenmiştir. Kriz etki ölçeği ve olasılık çizgisi üzerinde çizilen değerlerin kesiştiği nokta, krizin rengini (önemi ve boyutları) göstermektedir.

Kriz barometresinde, krizin boyutları belirlendiğinde, müdahale maliyeti hesaplanmaktadır. Kriz değeri, olasılık faktörü ve daha sonra belirlenecek olası etki düzeyi ile müdahale maliyetinin kombinasyonuna göre tanımlanmaktadır.

Bu tanıma göre, krizin çözülmesi yönünde bir şey yapılıp yapılamayacağı belirlenebilir.

2.2.27 Kriz yönetim planı oluşturmak

İşleri planlama ve yönetme konusunda deneyime sahip olduklarında, planların yürürlüğe girmesiyle ortaya çıkabilecek kaoslara alışkın değillerdir. Amerika'daki en büyük 500 şirketin üst düzey yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin % 89'u krizin ölüm ve vergiler gibi kaçıışı olmayan bir olay olduğu konusunda hemfikir. Bununla birlikte, %50 oranında hazırlanan bir kriz planım yok. Kriz planlı işletmeler kriz döneminin kriz planı olmayanlardan daha kısa sürdüğünü gösterdi. Kriz planı olmadığı zaman, süre, kriz planından 2 - 2,5 kat daha uzundur.

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır (Tüz, 2000:144 -145).

- Krizler, organizasyonun stratejik hedeflerine tehdit oluşturduğundan, kriz yönetimi stratejik yönetim tahminleri ışığında çalışmalıdır.
- Kriz yönetimi, hem fiziksel hem de zihinsel olarak kriz kontrol ekibinde uygulayıcı olan kişilere ağırlık verir. Bu nedenle takım üyelerinin fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir ön koşuldur.
- Krizin erken dönemini görmezden gelme eğilimi, “kriz bize dokunmuyor” sendromu.
- Bir krizde etkinliğe ulaşmanın en önemli yollarından biri hızlı bir şekilde hareket edebilmektir.
- Bir krizin üstesinden gelmek, istekli olduğu kadar başarılı olabilir.
- Kriz suçlarına karşı bir hazırlık yapılması gerekmektedir.
- Kriz, bir örgütün tamamında veya bir kısmında yanan bir yangına benzemektedir. İlk tehdit atlandıktan sonra yeniden inşası başlatılmalıdır.
- İki den fazla şirket üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, bir kriz yönetim planının temel olarak aşağıdaki bölümlerden oluşacağı belirlenmiştir (Tack, 1998:27-29).

Kriz Ekibi: Kriz yönetim planında sorunlar ve yöntemler tartışılmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir, çünkü bazı krizlerde, sorun çözülmeden ve karar alınmadan etkili iletişim gereklidir. Birincisi, bir kriz durumunda hangi kararın verileceği konusundaki karışıklığı gidermek için sorumlu bölge ve bölümler belirtilmelidir. İkincisi, yedek personelin listesi önem düzeyine göre yapılır. Daha sonra ekibin geri kalanı listelenir. Kriz durumunda, kriz yönetimi lideri hangi faaliyeti ve kimin sorumlu olacağını belirten bir belge hazırlamalıdır. Bu özellikle çok uluslu organizasyonlarda meydana gelen krizlerde çok önemlidir. Dünyanın dört bir yanındaki ilgili departmanlardan yapılan çağrılar, gece ve gündüz herhangi bir saatte gelebilir. Birçok kriz yönetim planında, hangi bölgede ve iletişimin kurulacağı belirlenmiştir.

Kriz Değerlendirmesi: Kriz yönetim planının kriz değerlendirme bölümü çok detaylı değildir. Bu bölüm organizasyona olabilecek kriz türlerini ele almaktadır. Kriz yönetim planının yazarları, olası tüm kriz türlerini (endüstriyel sabotaj, doğal afetler, kimyasal sızıntılar, vs.), özellikle meydana gelme olasılığı daha yüksek olanları dikkate almalıdır. Bu şekilde hazırlanacak bir liste, gelecekteki yöneticilerin veya daha sonra kriz planına dahil olan kişilerin eğitiminde yararlı olacaktır.

Özel Bilgiler: Kriz yönetimi planında, kriz ekibindeki yöneticilerin bilgi ve CEO haricindeki bilgileri açıklamadığı hatırlatılmalıdır. Güvenilir yöneticilerin, araştırmacılara ve gazetecilere yardımcı olan hevesli tutumlarının kriz durumunda acele bilgi verdiği ve daha sonra bu bilginin yanlış olduğunu öğrendiği birçok vaka olmuştur.

Hareket Adımları: Kriz yönetimi planı, kriz sırasında tüm ekip üyelerinin cevaplayacağı aşağıdaki soruları içermelidir;

- Şirket CEO'su ya da yetkilisi ile iletişim kuruldu mu?
- Hangi noktada şirket avukatı aranmalıdır?
- Basın toplantısı gerekli mi?
- Çalışma bölümünün herhangi bir bölgesini ya da parçasını kullanıma kapatmak gerekmekte midir?

- Mobil bir ofis veya kriz iletişim ofisi kurmak gerekli midir?
- Zararın boyutu ve ölçüsü nedir?
- Şirket için önemli pozisyonlardaki kişilerle iletişim kuruldu mu?

Bir kriz yönetim planının bu bilgi ve prosedürlerle hazırlanması, kriz durumunda durumu etkili bir şekilde kontrol edecektir. Krizde kaybedilecek en küçük zaman miktarı, şirketin kaderinde önemli bir rol oynayacaktır.

Medya İlişkileri: Daha önce de belirtildiği gibi, kriz sırasında bir kişi medyayla röportaj yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkileri aşağıdaki noktalarda önemli olmalıdır.

Kriz yönetim planında medyadan yapılan röportaj taleplerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça karşılaşacak olan halkla ilişkiler, başta yönetici olmak üzere şirket adına yönetici adına yapılacak açıklamaları belirlemelidir. Kriz gazetelerinde, dergilerde ve televizyonlarda tüm haber kupürleri toplanmalıdır. Halkla ilişkiler müfredatı her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamaya çalışmalıdır. Birçok durumda gazeteciler yerel ve özel kuruluşlarla ve rakip şirketlerle temas kurular. Bu nedenle sözcü, gazetecilere konuyla ilgili ne tür bir bilgi aldıklarını sorması uygun bir yaklaşım olabilir.

Kriz yönetim planı, basın konferansında şirket hakkında hangi yazılı belgelerin gösterileceğini belirtmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamalar içerebilir. Kriz yönetimi planında, tüm kriz ekibi ve medyayla görüşen sözcü, her türlü ifadede ve mülakatlarda her zaman olumlu konuşmaları gerektiğini vurgulamalıdır. Kriz yönetimi planında, krizin şirket tarafından etkili bir şekilde temsil edilmesi için kullanacağı kaynaklar ayrıntılandırılmalıdır.

Finansal ve Yasal Hususlar: Kriz yönetimi planı, şirketin kârlılığı ve geleceğinde ciddi bir kesinti olduğunda şirketin önünde hangi seçeneklerin bulunduğunu göstermelidir. Kriz yönetim planının mali ve hukuki yönleri ayrıntılı olarak ele alınmalı ve hukuk müşavirleri tarafından onaylanmalıdır.

2.2.28 Kriz dönemlerinde personel politikası geliştirmek

Kriz döneminde personel politikasının en önemli özelliği kriz yöneticisi, kriz karar analizcisi ve kadrodaki değişimlerdir. Krizde dağılmış olan bir organizasyonda, kriz yöneticisi, işbirliğini restore etmede zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz koşullarında uzman olmalı. Olağan koşullardan farklı düşünerek esnek davranabilmeli, mevcut yönetici işsizliğin stresinde panik tarafından yanıltılabilir. Kriz önemli ise mevcut yönetici ile başarı elde etmek zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygundur (Tack, 1998:15).

Kriz döneminin siyasetinde akla gelen ilk şey, personelin büyüklüğünü azaltmaktır. Bu uygulama yaratıcılık ve motivasyonu öldürebilir. Kriz koşullarında faaliyet göstermeye etkin bir şekilde katkıda bulunmak işten çıkmaya korkanlar için öngörülemeyen bir durum olabilir. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işverenlerin, yöneticilerin, işçilerin ve hatta müşterilerin tam bir dayanışma içinde birlikte çözüm aramaları gerektiğidir. En tehlikeli durum, işverenin, işçiyi işten çıkardığı zaman, sendikaların genel grevinin suçu üstlenmesidir. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli durum iş güvencesidir. Bu nedenle Volkswagen, iş günlerini işten çıkarma yerine azaltmaya ve parasal olarak ücretlerde düşürmeye çalışıyor (Sabuncuoğlu, 2000: 37). General Motors, bazı unsurlarını kriz olmayan ülkelere kaydırıyor. Kriz döneminde işten çıkmanın yolunu seçmek, düşünülebilecek son çözüm olmalıdır. Zorunlu hariç tutma uygulanacaksa, aşağıdaki kriterler dikkate alınmalıdır (Tüz, 2000:99):

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi yollar denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelen kişilere, işten çıkarmada öncelik sağlanmalıdır.

2.2.29 Kriz koşullarında yürütmeyi sağlamak

Kriz dönemlerinde komuta-emri bakımından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybına yol açabilir. Acil durumlarda, kişi atlama adımları ile doğrudan temas kurabilir. İşletmelerde, krizler sırasında karar mekanizmasının hızlı bir şekilde işlenmesini sağlamak ve icra edilmesini kolaylaştırmak amacıyla, merkezi idarelerin yetkilerini devrederek, yetkilerini üst yönetime yoğunlaştırmaları yararlıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 36). Bu zamanlarda astların,

işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaçları vardır. Kriz döneminde, yöneticinin başarısında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir (Tack, 2000:44):

- Çalışanların moralini yüksek düzeyde tutmak, başarı için bir ön şarttır. Bu amaçla, kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında kararlar almaya hazır olunabilir.
- Medya ilişkilerinin güncellenmesine önem verilmelidir.
- Gelişmeler hakkında iş merkezi ile düzenli olarak iletişim kurulmalı.

Uygulamada göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da, bir yönetimin yaşadığı krizin, diğer işletmeler için de karşılaştırmalar yaparak bu süreçte yanlış yaptıklarını görerek, aynı hataları tekrardan yapabilecekleri bir durum olabileceğidir (Tüz, 2000:101).

Kriz dönemlerinde icra yokluğunda karar destek sisteminden faydalanmak faydalıdır. Bir karar destek sistemi, üst düzey yönetim veya çok sayıda yönetmenden oluşan bir grup (bu grup bir kriz yönetim ekibi olabilir) özellikle yan yapısal kalite problemlerinin çözümünde bilgi ve önerileri destekleyen ve sağlayan bir sistemdir. Karar destek sistemi karar vericinin yerini almaz; Sadece yapısal olmayan ve yan yapısal kararlara destek sağlar. Karar destek sistemleri ile alınan kararları destekleme yöntemleri üç aşamada ele alınabilir (Tutar , 2000:122).

- Sorunun tespit edilmesi,
- Çözüm fikirleri geliştirme ve test etme,
- En iyi çözümün seçimi ve uygulamaya sokulması.

Karar destek sistemi, özellikle kriz zamanlarında, zamanın kıymetli ve az olduğu durumlarda matematiksel modeller sunabilir.

Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz döneminin sona ermesinden sonra geçmesi gereken yönetim yapısı, kriz sonrası iş yönetimi ekidir. Krizin tekrar edilmemesi için yönetim yapısı bir taraftan hazırlanırken, bir yandan da kriz çıktığında alınacak acil uygulamalar diğer taraftan belirlenmektedir. Krizin tekrar olmasını tamamen önlemek her

zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle yeni krizlerden olumsuz etkilenebilmemek için gerekli tedbirlerin zamanında alınabilmesi önemlidir.

2.2.30 Kriz sonrası durum analizi yapmak

Krizden sonra yapılacak ilk şey, durumu analiz etmek için bir toplantı düzenlemek. Bu toplantının gündemi, genellikle kriz sonrası faaliyet seviyesini ve işin amacını belirlemeyi içerir. Bu bağlamda, krizin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini belirlemek ve olumsuz faktörleri krizden çıkarmak için çalışmalar yapılmalıdır.

2.2.31 Kriz sonrası faaliyet ölçeği ve yeni amaç belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için öncelikle yönetimin içindeki durum analiz edilebilir. Maliyetler, maliyet muhasebesi sistemine göre düzenlenmeli ve finansal yapı ve karlılık seviyesi belirlenmelidir. Bu durumda, yönetimin yeni aktivite ölçeği belirlenebilir. Varlığı korumak, küçülme, büyüme, faaliyeti değiştirmek, ortaklığa girmek gibi çeşitli yöntemlerden hangilerinin tercih edileceği ve uygulamaya geçirileceğine karar verilmesi gerekmektedir (Tüz, 2000:122).

Karşılıklı bir güven krizinden sonra, önceden tanımlanmış hedefleri daraltmak yaygın bir uygulamadır. İyimserlik azalır. Bir süreliğine mümkün görünen yerler imkansız olarak kabul edilir. Bazı yöneticiler hedeflerini katı bir şekilde bırakırken, bazıları tamamen tehlikeye girer. Bu çok yanlış ve zararlı bir tutum olabilir. Kriz sonrası durum analizi ve etkinlik ölçeğinin belirlenmesinden sonra, yönetimin ölçek doğrultusunda amacı belirlenmelidir (Koçel, 1993:6).

Amaç genel hatlarla sonuçlara doğru olmalıdır. İlk aşamada, ayrıntılara inmek için zaman kaybetmeye gerek yoktur. Hedeflerin zorluk dereceleri kademeli olarak artırılmalı ve gerçekleştirmeleri uzun süreli ve daha fazla çaba gerektiren bir şekilde planlanmalıdır. Uzun vadeli hedefler, elde edilmesi zor ve uzak olarak görülebilir. Yani yapılması gereken, ana hedef için alt hedeflerin belirlenmesidir. Belirlenen hedefler düzenli olarak gözden geçirilerek ve uygulanarak gözden geçirilmeli ve hedeflerin daha düşük aşamaları aşağıdaki zaman periyotlarında kademeli olarak zorlaştırılmalıdır (Tüz, 2000:122).

2.2.32 Kriz öncesi yönetime dönmek

Krizin aşıldığından emin olduğunuzda, kriz öncesi yönetime dönüş süreci oluşmaya başlar. Bu çerçevede, merkezi yapı terk edilmeli ve kararlara katılım genişletilmelidir. Ekip sistemi yeniden doğmalı, kontrolün yoğunluğu azaltılarak kontrol esnekliği sağlanmalıdır. Yaratıcılık için yeni bir isteklendirme sistemi oluşturulmalı ve uygulanmalıdır (Tack, 2000:87).

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, yukarıda belirtilenlerin yanında aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır;

- Kriz döneminde yaratıcı olduğunu kanıtlayanlardan yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Çevre, sektör ve alt sektördeki gelişmeleri izlemek için erken izleme sistemi yeniden oluşturulmalıdır.
- Değişimin zamanlamasını kaçırmadan planlı değişiklikler yaparak, kan için giderek artan bir eğri getirmek için önlemler alınmalıdır.
- Personel seviyesini bir sonraki olası sefere kadar yükseltmek için eğitime yatırım yapılmalıdır.

3. İŞ DOYUMU

İş tatmini seviyesi, çalışanların beklentilerini ve karşılanıp karşılanmadıklarını içerir. İş tatmini, insanların ihtiyaçlarına göre değişir. Çalışanlar iş beklentilerine cevap verdiklerinde, verimlilik yüksek memnuniyet ile artarken, çalışanlar iş beklentilerine cevap vermediklerinde olumsuz duygusal tepkiler gösterirler (Güney, 2007:37-40). İş doyumunu çalışanların işleri, iş arkadaşları veya iş ortamları ile ilgili düşünceleri ile oluşan; işlerine yönelik genel bir tutumu ifade eder (Yıldırım, 62-1:255). İş doyumunun sağlanması kişinin: yeteneklerine uygun bir işte çalışmasına, isteklerine ve hedeflerine uygun işlere yönelmesine bağlı olarak gerçekleşebilir (Özden, 2008:11).

Çalışanlardan en üst düzeyde verim alabilmek için beklentilerinin karşılanması gerekir. Bunun içinde onların istek, duygu, düşünce ve önerilerine önem verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2008:20-21). Çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin artırılabilmesi için işlerine duydukları hoşnutluğun sağlanması gerekir. Çalışanların çalışma ortamlarında karşılaştıkları güçlükler hem sağlıklarını hem de verimliliklerini etkilemektedir. Böylece bu durum çalışanların iş doyumlarına da etki etmektedir. Aynı zamanda karşılaşılan güçlükler çalışanların işyerlerine bağlılıklarını da düşürmektedir. İş doyumсуuzluğu olan çalışanlarda sağlık yakınmaları, işe devamsızlık, örgüte düşük düzeyde bağlılık veya işten ayrılmalar söz konusu olmaktadır (Yüksel, 2003:262). Bir iş yerinde çalışanlar fazla çalışmalarına karşın, başka bölümde çalışanların kendilerinden daha fazla ödül aldıklarını düşünüyorlarsa işlerinden tatmin olamayacaklardır. Ancak iş yerinde hakkaniyetle davranıldığını düşünürlerse iş doyumuna ulaşacaklardır. İş doyumunu sağlamak isteyen bir işletme çalışanlarla ilgili bütün konularda çalışanları bilgilendirmelidir. Böylece çalışanlarda işe karşı olumlu tutum oluşması sağlanacaktır (Şimşek, 1995:92 - 108).

İş doyumunu işe karşı oluşan düşünsel bir tepki olmaktan ziyade, duygusal bir tepkidir. İş doyumunu ile ilgili çalışmaların çoğu iş doyumunu etkileyen dışsal faktörlerin üzerinde dururken, son zamanlarda yapılan çalışmalar çalışanların kişilik özelliklerinin de iş doyumunda etkili olduğunu ortaya koymuştur (Dikmen, 2011). İş doyumunu, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli şartlarından biridir (Sünter Vd. 2006:10).

İş doyumunu denildiği zaman, işten elde ettiği maddi kazançlar ve bir eser meydana getirmekten duyduğu mutluluk anlaşılmaktadır. İş doyumunu çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında fizyolojik ve ruhsal durumlarıyla da alakalıdır. Çalışanın işine karşı olumlu tutum sergilemesini sağlayan birçok faktör vardır. Bu faktörler, cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim gibi bireysel faktörler olabileceği gibi, işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerde olabilir (Minibaş, 2008:192).

İş Doyumuna Etki Eden Faktörler

3.1.1 İş doyumuna etki eden bireysel faktörler

3.1.1.1 İşgörenin kişiliği

Kişilik kavramı, latince “Per sonare” kelimesinden türetilmiştir. Bu Latince kelime, eski Yunan ve Roma’da oyuncuların kullandıkları maskeyi ifade etmek için kullanılmıştır. Kişilik, bir insanın başarı hedefine yönelmiş davranışlarını etkileyen, istikrarlı hal ve özelliklerinin bir kalıbıdır (Karthick , 2010:20).

Kişiliğin kalıtsal ve çevresel faktörlerden etkilendiği söylenebilir. Bireyin kişiliği önemli ölçüde sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. İnsanlar diğer insanlara benzer davranışlar sergileyebildikleri gibi farklı ve kendilerine özgü davranışlar da sergileyebilmektedirler. Son yıllarda yapılan çalışmalarda biyolojik faktörlerin de kişiliğin oluşmasında etkili olduğu ortaya konmuştur. Genetik faktörlerin kişiliğin oluşmasında önemli bir yeri olduğunu savunan görüşler vardır. Bazı kişilik özelliklerinde kalıtsal etkiler mevcuttur. Aynı zamanda fiziksel özellikler de kişiliğin oluşmasında etkili olabilmektedir. Örneğin; kişinin dış görünüşü diğer insanlar üzerinde bir etki bırakmakta, bu da insanın kendine dönük algısını etkilemektedir. Biyolojik faktörlerle bir likte, aile ve sosyal çevre, kültürel faktörlerde kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Genetik

faktörlerin kişilik üzerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak bireyin ilk sosyal çevresi olan aileden etkilenme ile başlayan ve daha sonra diğer sosyal çevrelerle etkileşimle devam eden sosyalleşme sürecinin ve kişilerin buldukları kültüründe kişilik üzerindeki etkisi inkar edilemez (Dinç, 2011:65-72).

İş doyumunu kişinin işinden beklediklerini alabilmesiyle oluşan bir tutumdur. Çalışanlar farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları için, farklı durumlarda iş doyum düzeyleri yükselmektedir. Çalışanın sahip olduğu iş tecrübesi veya sosyal yapısı iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İş tecrübesi olmayan bir çalışanın işinden beklentisi yüksek olabilir. Bunlarında her zaman gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Gerçekleşmeyen bu beklentiler sonucunda kişiler iş doyumsuzluğu yaşarlar. Sosyal yapısı açısından da aile bağları zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, iş alışkanlığı olmayan kişilerin iş doyum düzeyinin düşük olduğunu ortaya koyan bulgular vardır (Dinç, 2011:113-114).

Çalışanlardan kendine güvenen ve öz benlik duygusunu gerçekleştirenler, bu özellikleri daha az düzeyde gerçekleştirenlere oranla daha çok iş doyumunu sağlayabilmektedirler. Kendine güvenen çalışan daha çok sorumluluk almakta, kaygıya daha az düşmekte, adil yükselmeye yandaş olmakta, övülmeye daha az gereksinim duymakta ve başarıya daha çok güdülenmektedir (Türk, 2007:79).

3.1.1.2 Cinsiyet

İş tatmini ile ilgili yapılan cinsiyet çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, kadınların, erkeklerden daha fazla memnuniyet sağladıkları belirlenmiştir. Bu sonuçla, erkek ve kadınların içsel motivasyon ve bağlılıklarının farklı olduğu söylenebilir. Bugün kadınlar da erkeklerin bekledikleri aynı standartlarla çalışıyorlar ama kadınların çoğunluğunun özellikleri erkeklerinkinden farklıdır (Slaone, 2001:787-791). Cinsiyetin değer ve beklentileri etkilediği düşünülmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan çoğu çalışma kadınların iş ortamlarında erkeklere oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını göstermektedir (Çelik, 2010:33). Ancak iş doyumunu çalışmalarında cinsiyet faktörü farklı sonuçlar vermiştir. Burada çalışmanın yapıldığı yer, zaman ve çevresel faktörler önem kazanmaktadır. Örgütlerde çalışanların terfi ve mesleki

ilerlemelerinde gizli bile olsa cinsiyetlerine göre ayırım yapılması, çalışanların iş doyumunu düzeyleri üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Eroğluer, 2008:10).

Andrew E. Clark'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre yüksek öğrenimin kadınlarda iş doyumunu açısından negatif etkisi erkeklerinkinden daha fazladır. Evlilik, kiracılık, iş saatleri, yönetsel durumlar, kadınlar için iş doyumunu açısından belirleyici faktörlerdir. Ücret ve terfi ise iş doyumunu açısından erkekleri kadınlardan daha fazla etkilemektedir. İş güvenliği ve iş ilişkileri kadınlarda iş doyumunu yaratırken, erkeklerde etkisi olmamaktadır. Evliliğin kadınlar için iş doyumunu olumlu etkilediği görülmektedir (Clark, 1997:362).

3.1.1.3 Yaş

Lee ve Wilbur'un Amerika'da kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. Genç çalışanların genel olarak işlerinden daha az memnun ancak içsel özellikler açısından daha fazla memnun; dışsal özellikler açısından ise yaşlıların daha fazla memnun oldukları görülmüştür (Lee, 1985:781- 791).

Gençler genellikle ilk işlerinde kendilerini yeterli gördükleri ve sorumluluk duydukları bir iş bulamamaktadırlar. Daha yaşlı çalışanların ise gençlere göre istedikleri iş ile olanı karşılaştırma konusunda daha iyi algılayabilme özellikleri vardır. Genç çalışanlar, daha yaşlı çalışanlardan daha az maaş almaktadırlar. Daha yaşlı çalışanlar gençlere nazaran daha fazla süredir o işlerde çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması da iş doyumuna etki eden faktörlerden sayılabilir (Yelboğa, 2007:3).

3.1.1.4 Eğitim düzeyi

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkide eğitim düzeyi arttıkça, iş tatmininin de aynı doğrultuda artması beklenir. Ancak bunun her zaman böyle olduğu söylenemez. Kişi eğitimi doğrultusunda iş imkanına sahip olursa genellikle iş tatminini artırıcı etkisi olacaktır. Diğer taraftan, eğitim bireyin beklentilerini karşılamıyorsa iş tatminini azaltıcı etki yaratacaktır (Şişman, 2007:78).

V. Burris, işin gerektirdiğinden çok daha yüksek eğitim düzeyine sahip olanların iş doyumunun düşük olduğunu, ancak iş gereklerinden orta

yükseklikteki eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında fazla bir ilişkinin olmadığını söylemektedir (Burris, 1983:454-467).

3.1.1.5 Medeni durum

Dünyada yapılan çalışmalarda evli olan insanların işe devamsızlıklarının daha az, doyum oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bunun doğruluğunu kanıtlayacak yeterli kanıt bulunmamaktadır (Engin, 2004:56).

3.1.1.6 İş deneyimi

İş deneyimi, çalışanların zaman içinde tecrübe ve iş becerilerinin artmasıyla alakalı bir kavramdır. İş deneyiminde kişinin işiyle ilgili tecrübe ve bilgi düzeyi önem kazanmaktadır. İnsanlar genellikle işe yeni başladıkları dönemlerde gerçekçilikten uzak, gerçekleşmesi zor beklentiler içindedirler. İşlerinden beklentilerinin en üst seviyede olduğu bu dönemden sonra, çalışma yaşamındaki deneyimleri ile birlikte iş yaşamının gerçeklerini kavrayan kişi doyumsuzluk duygusuna kapılır. Doyumsuzluk duygusunun sebebi, başta ki gerçekçi olmayan beklentilerdir. Zamanla beklentilerini iş hayatının durumuna göre belirleyen çalışanlar, giderek iş doyumuyla alakalı olumlu tutum takınmaya başlarlar (Koroğlu, 2011:37-38).

Bulgular, iş tatmini ve iş deneyimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Deneyimli çalışanların daha az deneyimli işçilere göre daha yüksek düzeyde iş tatmini olduğu belirlenmiştir. Yeni başlayanların deneyimi zamanla arttıkça iş tatmini seviyesi de artmaktadır. Sonuç olarak, iş deneyimi iş tatmini konusunda olumlu bir rol oynamaktadır (Koroğlu, 2011:38).

3.1.2 İş doyumuna etki eden çevresel faktörler

3.1.2.1 Ücret

Ücret; işgücünün ekonomik bir faaliyette çalışması karşılığında elde ettiği gelir olarak tanımlanmaktadır. Ücret bireylerin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olmakla birlikte, statünün belirlenmesinde de önemli bir faktördür. Ücretin belirlenmesinde bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bunlar eşitlik, dengeli ücret, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik, açıklık, esneklik ilkeleridir (Yılmaz, 2007:165-166).

Eşitlik ilkesi eşit işe eşit ücret ödenmesini ifade ederken, dengeli ücret ilkesi işgörenlerin yaşam standartlarını yükseltici ancak işverenlerin giderlerini aşırı derece artırmayacak kadar ölçülü olmayı ifade eder. Bir çalışanın üst makamlara çıktıkça ücretinin de terfi ile orantılı olarak yükselmesi gerekir. Bütünlük ilkesi ise kurum ve kuruluşlarda bütün çalışanları kapsayacak bir ücret politikasının olması gerekliliğidir. Aynı zamanda ücretin öznel kararlarla değil, nesnel ölçütlerle belirlenmesi gerekir ve ücret sistemini bütün çalışanları n anlayacağı şekilde oluşturmak önemlidir. Ücretin değişen çevre ve ekonomik şartlara uyum sağlayacak kadar esnek olması da çalışanlar açısından önemlidir (Yılmaz, 2007:165-166).

İş tatmini etkileyen en önemli faktör, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamanın bir yolu olan ücrettir. Çalışanlar emeklilikleri için aldıkları ücretlerin hem yeterli hem de adil olmasını isterler. Aldıkları ücretlerin yeterli olup olmadığına karar verirken, çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanma oranına ve diğer kuruluşlardaki benzer işler için ödenen ücretlere bakarlar. Adil olup olmadıklarını değerlendirirken, ücretlerini diğer yerleşik çalışanlarıkiyle karşılaştırırlar (İncir, 1984:57).

3.1.2.2 İşin niteliği

İşin bazı nitelikleri bireylerin ihtiyacını karşılar ve iş doyumuna olumlu katkılarda bulunurlar. Bunlar (Yılmaz, 2010:29):

- Görev çeşitliliği
- Özerklik
- Önem ve anlamlılık
- Kimlik
- Geri beslemedir

Görev çeşitliliği, işin yapılmasında kaç çeşit faaliyet ve beceri gerektiğini gösterir. Özerklik ise çalışanın işini yaparken ne kadar karar verme özgürlüğü olduğunu ifade eder. Önem ve anlamlılık ise işin çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar önemli görüldüğü ile alakalıdır. Görev kimliği, çalışanın işini başlangıcından sonuna kadar götürüp götürmediğini ölçen bir özelliktir. Geri besleme ise iş görene işteki performansının ne kadar iyi veya

zayıf olduğunun ne kadar açık ve net olarak geri bildirildiğinin ifadesidir (Türk, 2007:76).

3.1.2.3 Yükselme olanakları

Yükseliş, bir kişinin daha yüksek bir pozisyonda, daha fazla sorumluluk ve otorite, aynı zamanda daha fazla ücret alacağı bir pozisyona getirilmesidir. Yükselmenin birey üzerinde farklı motivasyon etkileri vardır. Tanıtım, kişinin kendini geliştirmesine ve kişisel ilerlemesine izin verir. Bu, kendine güveninizi arttırır. Aynı zamanda onları ilgilendiren konularda söz sahibi olmak isteyen çalışanlar için ücret artışıdır. Sosyal statü arttıkça, artışla birlikte yüksek bir memnuniyet sağlanır (İncir, 1984:67).

Promosyon, bazıları için psikolojik bir gelişme iken, diğerleri için daha fazla para kazanmak, daha yüksek bir statü elde etmek anlamına gelir. Promosyon, çalışanların finansal getirilerini artırır, sosyal statüyü artırır ve toplumdaki yerini olumlu yönde etkiler. Çalışanların başarılı olmaları için artan fırsatları bulmak onların memnuniyetini arttıracaktır. Çalışanların eşit tanıtım fırsatları da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Kurumlar ayrıca, kurumdaki boş pozisyonları doldururken çalışanların hedeflerini de dikkate almalıdır. Çalışanların hedeflerine ulaşmaları için destek sağlamak önemlidir (Türk, 2007:77).

Çalışan motivasyonunu artırmak için esnek kariyer fırsatları vardır; Organizasyondaki farklı seviyelerde ve pozisyonlarda çalışma fırsatları. Böyle bir ortam yaratmak için (Sabuncuoğlu, 2008:174):

- Örgüt hedeflerinin oluşturulmasında çalışanların da payının sağlanması gerekir.
- Olabildiğince, önceden planlanmış eğitim ve programlar ..iptal olmamalıdır.
- Çalışanların çalışma arzularının azalmaması için yaratıcılıkları desteklenmelidir.
- Çalışanlara karşı şeffaf davranılmalı ama endişeler mümkün olabildiğince çalışanlara yansıtılmamalıdır.

Kişiler kişisel ve mesleki ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye başladıkça, çeşitli yükselme olanakları aramaya başlarlar. Örgütlerinde kişilerin bu arayışlarına cevap

verebilmek için yükselme olanakları sunması, danışma hizmetleri ve eğitim programları sunması önemlidir. Hatta örgütler çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdürler (Tutar, 2007:122-123).

3.1.2.4 Çalışma koşulları

Çalışma koşullarından iyi teçhizatlar, temiz ve hijyenik bir ortam gibi maddi faktörler, insanın manevi yapısını etkilemekte ve çalışma hayatında ciddi sorunlara yol açabilmektedir (Mıhçıoğlu, 1958:89). Çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerlerinde, çalışma koşullarının iyi olmasını isterler. Kötü çalışma koşulları iş kazaları, hoşnutsuzluk, stres ve yorgunluğa sebep olabileceği gibi, bunlarla birlikte yüksek düzeyde iş tatminsizliğine de yol açabilirler (Aytaç, 2005:205-206).

Çalışanların çalıştığı çalışma ortamı iş tatmini etkiler. Uygun çalışma koşulları, çalışanların katılımına ve iş tatminine katkıda bulunacaktır (Ul, 1991: 4 -13). Bu nedenle, çalışanların taleplerini arttırmak için fiziksel koşullar tasarlanmalıdır (Türk, 2007:78).

3.1.2.5 Örgütsel iklim

Örgütsel iklim, çalışırken çalışanların birbirleriyle ilişki biçimlerini etkileyen tutum ve değerlerdir. Çalışanların algıladıkları örgütsel iklim, iş doyumunu etkiler. Bu da iş doyumunu sonucunda çalışma isteği, örgüt için üretim, işte kalma gibi sonuçlar doğurur. Ancak çalışanın iş doyumuna olumsuz etki eden bir örgütsel iklim varsa, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurur. Örgütsel iklim; çalışanların işbirliğine yönelik algılamaların tümü olarak tanımlanabilir (Özdayı, 1990:93-94).

Örgütün psikolojik ve sosyolojik yapısı örgüt iklimini oluşturan iki önemli unsurdur. Örgüt iklimi, iş görenlerin birbirlerine destek olmaları, iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaları, birlikte hareket etmeleri ve motivasyonları sonucunda belirlenir. Örgüt iklimini etkileyen temel faktörler şunlardır (Güney, 2007:47):

Liderlik veya yönetim şekilleri,

- Güdüleme yöntemleri, İletişim biçimleri, Grup içi ilişkiler, Örgütün yapısı.

Mekanik bir örgüt yapısından, canlı ve dinamizmi olan bir örgütsel yapıya geçmek, aynı zamanda çalışanların hedeflere ulaşırken moral ve motivasyon düzeylerini arttırabilmek, örgüt kültürü ve örgütsel iklim ile sağlanabilir. Örgütsel iklim ve örgüt kültürünün çalışanları motive edecek nitelikte olması gerekir. Asgari düzeyde bile olsa çalışanlara değer veren bir yapı bulunmalıdır (Tutar, 2000:41).

3.1.2.6 Diğer çalışanlarla ilişkiler

Bu tür ilişkiler çalışanın; kendisiyle eşit pozisyonda olanlarla, astlarıyla veya üstleriyle olabilir. Diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. Ancak en fazla iş doyumunu arttıran çalışanın üstü ile pozitif bir ilişkide olduğu durumdur (Gülner, 2007:168).

Çalışanı ile yakın ilişki içinde olmayan yönetici ile çalışan arasında mesafeli bir ilişki olacak ve özellikle kendini açık ifade edemeyen çalışanları anlaması zorlaşacak, çalışanda gerektiği zamanlarda yöneticisi ile iletişime geçemeyecektir. Özellikle otoriter yaklaşımlar, çalışanların yöneticilerinden uzaklaşmalarına sebep olacaktır. Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde yakınlık mesafelerini iyi ayarlamaları gerekmektedir. Tüm çalışanlara karşı eşit mesafede olmalı, her türlü ödüllendirmede adil bir yapı sağlamalıdır. Yanlış algılamalara yol açabilecek yöntemleri kullanmamalıdır (Keser, 2011:110).

İnsanlar çalışma hayatlarında belki de meslektaşlarıyla olduğu kadar kimseyle çok zaman harcamazlar. Bu nedenle, meslektaşlarımızla geçirdiğimiz zamanın hiç göz ardı edilmeyecek bir zaman dilimi olduğunu görüyoruz. Bazen meslektaşları ile iş arasında iyi ilişkiler kurdukları ilişkiler, hatta arkadaşlık lar kuruyorlar. Bu nedenle, meslektaşların iyi iletişim kuramayan bir işçiden alacağı tatminsizlik düzeyi düşük olacaktır. İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kuran, benzer zihinsel yapıya sahip iş arkadaşları ile çalışmak, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve birbirini kabullenme iş doyumunu açısından olumlu etkiler yaratacaktır. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuran çalışanlar farklı sebeplerden dolayı oluşacak olumsuz durumlarda bile işine gitmek isteyebilecektir (Keser, 2011:110-111).

3.1.2.7 Denetim

Denetim ne yapıldığını, nereye ulaşıldığını, nerede bulunulduğunu belirlemeye yarar. Denetim yapılanla, yapılması gerekenin karşılaştırıldığı aşamadır. Eğer yapılanla, yapılması gereken arasında fark varsa, gerekli düzenlemeler yapılır. Bazen denetim, yanlış yapan çalışanların cezalandırılması olarak anlaşılmaktadır. Ancak denetim ceza verici değil, düzeltici ve geliştirici bir rol üstlenir. Denetim kaynakların mevcut esas ve ilkelere göre kullanılıp kullanılmadığının araştırılması eğer farklılıklar varsa da bunları düzeltilmesidir (Topaloğlu, 2010:108).

Yönetim bilimi açısından denetim, yapılan faaliyetlerin yapılan plan, verilen emir ve belirlenen ilkelere uygun olarak etken bir şekilde yapılıp yapılmadığını ortaya koyan araç olarak tanımlanır (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999:161).

Yöneticiler çalışanların yeteneklerini ve işteki başarılarını bilmek isterler. Çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışıp çalışmadığını yakından takip ederler. Bir bakıma çalışanların değerlendirilebilmesi için de bu bilgilere sahip olunması gerekmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2010:110). Ancak genel olarak çalışanlar denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle hata arayıcı ve küçük düşürücü olduğunda çalışanların iş doyumuna engel olan bir faktör olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, otokontrol ağırlıklı ve daha demokratik denetim yapılmasını istemektedirler (Türk, 2007:78).

3.1.2.8 Takdir

Takdir manevi yönü ağır basan faktörlerdendir. Çalışanın yaptığı işin özellikle yönetici tarafından beğenilmesi çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Yönetici tarafından takdir edilen çalışanın iş doyumunu büyük ölçüde artacaktır. Maddi faktörler de önemlidir. Ancak çalışanların işlerini severek yapacakları bir ortamın oluşturulması da en az maddi faktörler kadar öneme sahiptir. Takdir etme böyle bir ortamın sağlanması için gerekli etmenlerin başında gelir. Takdir etme güzel birkaç söz olabileceği gibi, takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli aşamalardan oluşabilir. Takdirname verme, bazen terfi, bazen de parasal ödüllere olanak sağlayabilir.

Kişiler yeteneklerini kullanma olanağı buldukları ve özel nitelikler gerektiren işleri yerine getirip, takdir edildikleri durumlarda iş doyumları artmaktadır. Bu

durumlarda kişi yaptığı işte başarıya ulaşmış ve bu başarının geri bildirimini almıştır (İncir, 1984:61).

3.1.2.9 Kararlara katılma

Çalışanlara kararlara katılma olanağı verilirse, çalışanların kendileri ile ilgili kararlara oluşmasındaki rollerinin artmasıyla birlikte, iş doyum dőzeyleri yőkselecektir. Çalışanların kararlara katılmaları işlerine bağlanmalarını sağlayacak ve kendini işletmenin bir parçası olarak gőrecektir. İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteğindedirler. Çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmak istemeleri çeşitli nedenlere dayanır. Örneğin, kendi yapacakları işlerle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını dőřünőrlər. Başka bir neden olarak da işle ilgili alınacak kararlara işleri önemli ölçőde etkileyeceğini dőřünerek, kendi fikirlerinin de alınmasını istemeleridir. Burada, çalışanlar kişiliklerine sayđı gősterilmesini istemektedirler. Çalışanlar yapacakları işlerle ilgili kararlara katılırlarsa işleri daha istekli bir şekilde yaparlar (Dinç, 2011:114-115).

İş görenlerin de kararlara katılmasını sağlayan sistemlerde, kararlara özgőr ve eşit tartışma ortamında alınır. Kararlara katılma ile birlikte hem alt kademelerin etkinliği artar hem de daha etkin ve gerçekçi bir biçimde sorunların çőzölmenmesi gerçekleşmiş olur. Kararlara katılan çalışanlar daha fazla motive olurlar. Hatta davranış bilimcilere göre, gerçekten kararlara katılmasalar bile, kararlara katıldıklarını sanan çalışanların doyum dőzeylerinde yőkselme söz konusu olmaktadır. Kararlara katılma aynı zamanda çalışanların kurum amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlamaktadır. Böylece kararlara katılmanın çalışanlara çok yőnlő etkisi nedeniyle, çalışanları motive edici etkili bir araç olduğu söylenebilir (Eren, 1984:213-416).

Kararlara katılmayı sağlamanın yollarından biri katılmalı yönetim anlayışını benimsemektir. Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanlar hem kararlara katılmakta, hem de kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlardan maksimum verim alınması sağlanmaktadır (Kıngır, 2010:53).

4. İŞTEN AYRILMA FAKTÖRÜ

Çalışan davranışları ve bu davranışlara bağlı faktörler araştırılsa da, çalışan ayrılışı konusu, kuruluşlar için hala önemli bir konudur (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:603). Bu nedenle, çalışanların iş bırakması şirketler için önemli bir maliyet unsurudur (Çakır, 2006:134).

Aktif eylemlerin başında, bir iş aramaya, diğer iş seçenekleri hakkında bilgi edinmeye ve dolayısıyla işten ayrılma konusunda ciddi düşünme eğilimi vardır. Bu işlemin sonunda aktif iş arama davranışı gözlenir. İş güvensizliği, işten ayrılma eğilimini artırır. Güvencesiz birey, işsizlikle ilgili endişeleri azaltmak ve diğer sosyal ve psikolojik kayıpları, özellikle de iş ile kaybedeceği geliri telafi etmek için yeni iş arama davranışları sergiler (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:39).

İşten Ayrılma Faktörleri Kavramı

İşyerinden ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından memnun olmadıkları takdirde maruz kaldıkları yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Tett and Meyer, 1993:259).

İşyerinden ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli muhabiridir. Ayrılma amacı, iş tatmini gibi bir motivasyon kavramdır. Ayrılma, bireyin kendi inisiyatifiyi sosyal sistemden terk etme eğilimidir (Gaertner, 1999:479).

Katılım, iş hayatının, bireyin yaşamı, yani bireyin genel yaşamında kapsadığı yerin yaşamı anlamında nasıl bir merkeze oturduğunu ifade eder. Bu meselelerde yapılan işin temel dayanağı, iş veya işe ait olma duygusunun, çalışanların işten ayrılma eğiliminde olmamasıdır (Çakar & Ceylan, 2005:57). İşten çekilme eğiliminin, olumsuz yönde iş katılımı ile ilişkili olduğuna dair ampirik kanıtlar olmasına rağmen, bu faktörlerin iş ataşmanı ile ilişkili olduğunu göstermek de önemlidir (Brown, 1996:235). Çalışanların işten ayrılması ile ilgili yapılan pek çok araştırma, işe bağlılık kavramının yanı sıra, önemli sayıda çalışanın bağlamıyla ilişkili olmuştur. Genel olarak iş ayrımı

modellerinde iş memnuniyeti ve örgütsel bağlanma düzeyi ara değişken olarak incelenmiştir (Gaertner, 1999:480).

Meyer ve arkadaşlarının araştırmasında örgütsel bağlanma ile yoksunluk oranı arasında negatif bir ilişki olduğu ve işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlanma arasında daha güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Sanderson, 2003:46). Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olduğu çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmak için fazladan çaba sarf ettikleri için ayrılmak istememektedirler (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001:21).

İşyerinden ayrılmak isteyen bireyin davranışları, iş ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve iş gücü kaybına yol açarak, şirketler için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ekonomik durgunluktan kaynaklanan maliyetler şu şekilde açıklanabilir:

- İşçi seçmenin ve işe yerleştirmenin getireceği maliyetler,
- Eğitim giderleri,
- Çalışana işe alışma döneminde fazladan ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde oluşabilecek hasar veya kazaların maliyeti,
- Çalışanın tam kapasitede çalışmaya kadar geçen zamanda, diğer çalışanların fazladan mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alım süreci ile eski işçinin işten ayrılması süreci arasında geçen zamanda ortaya çıkan üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi bölümündeki işleri aksatan olumsuz davranışlarının maliyeti.

İşten Ayrılma Faktörleri

İşyerinden ayrılmak isteyen bireyin davranışları, iş ortamını olumsuz yönde etkilemekte ve iş gücü kaybına yol açarak, şirketler için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ekonomik durgunluktan kaynaklanan maliyetler şu şekilde açıklanabilir:

4.1.1 Genel ekonomik faktörler

Meyer'e göre, ekonomik bir mantığa dayanan işlere bağlılık, işçilerin bu organizasyonda çalışmaya devam etmelerine olanak tanıyor, kuruluşun ayrılırlarsa sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine ve iş alternatiflerinin sınırlı kalacağına inanıyorlar. Bir çalışanın yüksek düzeyde bir iş eki olması durumunda, işine bağlı kalmaya devam etmek zorunda hissedilebilir. Başka bir çalışan, işinin tadını çıkarırken, işten ayrılmanın ekonomik olarak mümkün olduğunu göremeyebilir (Meyer vd. 2001:539).

4.1.2 İşletme içi faktörler

İşletmedeki faktörler, işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde bulunmaktadır. Bu problemlerin çözümünde yönetimin etkisi oldukça güçlüdür. Bu sebepler (Coninck and Stilwell, 2004:227);

- İşletmenin hizmet verdiği yerin şehir merkezinde veya şehir merkezinden uzak mesafesi,
- İş yerine ulaşımında servislerden veya özel taşıtlardan yararlanabilme imkanı,
- İşin çeşidi ve zorluk derecesi,
- Negatif örgütsel koşullar,
- Ücretlendirme sisteminde adil davranılışın olmaması vb.,

İşletmelerde; olumsuz çalışma koşulları, aşırı psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceriler, ağır ve haksız davranışlar, kalkınma ve ilerleme için fırsat eksikliği, iş yerlerinde sosyal hizmetlerin varlığı veya yetersizliği, yetersiz ve etkisiz personel, teçhizatın verimsizlikler bırakmayı etkileyen önemli faktörlerdir. Eşit olarak ödüllendirildiğine inanan bireyler daha çok memnun olurlar ve örgütlerine bağlılık düzeyleri artar. Örgüt ikliminin etik olarak algılandığı organizasyonlarda, bireylerin organizasyondan ayrılma ihtimali daha düşüktür (Schwepker, 2001:42).

4.1.3 Kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler

Çalışanların kişisel yaşam standartları ile ilgili faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Hwang and Kuo, 2006:255);

- Yaşam koşullarındaki değişiklikler
- Farklı bir iş için sempati,
- Evlilik, ölüm gibi aile ile ilgili değişiklikler
- Yaş gereksinimleri
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları sağlık durumu, çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler,
- İş ile ilgili beklentilerin başarısızlığı,
- Karşılanmamış beklentiler biriktikçe ve biriktikçe iş tatmini azalır ve iş ayrımı davranışları artar (Bakker, 2004:84).

4.1.4 İşten bıkkıma ve depresyon

Depresyon; Güvensizlik, karamsarlık, yetersizlik, güvensizlik, çaresizlik, değersizlik duygusu, suçluluk duygusu, suçluluk veya kendini suçlama, sosyal çekilme, iştah kaybı veya aşırı yeme, uykusuzluk veya aşırı uyku, psikomotor heyecan veya yavaşlık, konsantrasyon bozukluğu, unutkanlık, yorgunluk, yorgunluk, baş ağrısı, normal olarak zevk alan aktivitelere kayıtsızlık, genel yaşam, zevk alamama, aşırı ölüm ve intihar düşünceleri gibi fiziksel şikayetler ve bir olay ile ilişkili depresyon olarak tanımlanabilir (Budak, 2000:204).

İş hayatının neden olduğu kaçınılmaz stres, yüksek tansiyon, depresyon ve iş tatminsizliği gibi psikolojik sorunlar, performansın düşük olması, iş eksikliğinden ve işten ayrılmasından kaynaklanabilir.

4.1.5 İş tükenmişliği

Tükenmişlik, insan kaynağı olarak insanlarda bir kaynak olarak görülen işle ilgili stres sendromudur. Demerouti ve meslektaşları tükenmişliği, özel çalışma koşullarına uzun süre maruz kalmanın neden olduğu uzun süreli ve yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel stresin neden olduğu aşırı yorgunluk olarak tanımlar. Klasik tükenmişlik bileşenlerinden biri olan kişisel başarıdaki düşüş, çeşitli nedenlerle tükenmişlik tanımının dışında tutulur. Tükenmişlik ve iş eksikliği, tükenişinizin özünü oluşturur. Kişisel başarı, diğer iki tükenme bileşeniyle ve sahip olduğu öncü teoriler ve sonuçlarla zayıf korelasyonlara sahiptir. Bu bulgu, duygusal tükenmenin ve işten ayrılmanın, kişisel ve başarılı

bir deneyle zayıf bir sendrom oluşturduğu fikrini desteklemektedir. Leiter, duygusal tükenmenin işten ayrılmaya yol açtığını ve kişisel başarı duygularının azaltılmasının bağımsız olarak geliştiğini savundu ve kanıtladı. Bu, bu özel tükenmişlik boyutunun istisnai durumunun başka bir göstergesidir. Kişisel başarının, kendi kendine yeterliliğe benzer bireysel bir tutarsızlığı ya nsıttığı da iddia edilmiştir.

İşten Ayrılma Faktörlerinin Önlenmesi

Yöneticilerin, gönderiden ayrılmaktan kaynaklanan engellerin çoğunu azaltması için atması gereken adımları açıklamak mümkündür (Sanderson, 2003:92):

- Yetkinlikleri gösteren davranışsal işe alım süreçleri geliştirilmeli ve doğru birey olarak seçilmelidir.
- Çalışanları uzun vadeli taahhütlerin olması nedeniyle ilk haftalarda başarıya ulaştırmak kritik öneme sahiptir.
- Büyüme fırsatlarının kurumda kalmaya daha istekli olduğunu hissettiren çalışanlar olarak büyüme ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır.
- Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş ortamıyla uyumlu hale getirmek gereklidir.
- Gruplar ve takımlar motive edilmeli, ücretin ötesinde motive edici faktörler tanımlanmalıdır.
- Ödüllendirme uygun ve kişisel olmalıdır. Kişisel bir ödül, genel bir organizasyon ödülünden daha anlamlı olabilir.
- Problem çözümleri desteklenmeli ve problem çözüme katılım sağlanmalıdır. Şirketin sorunlarını çözmek için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözümlerinin paylaşımı, kurumdaki bireylere ait olma duygusunu getirebilir.
- Ne söylendiğine veya öğretilmeye ihtiyaç duyulduğu, ortak değerler belirlenmeli ve konuşulan şeyin arkasından işlem yapılmalıdır.

İşten Ayrılma Faktörünün Örgütsel Sonuçları

Çalışanların işgücü cirosu, hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide dikkate değer bir konudur. İyi eğitilmiş ve etkili çalışanları korumaya yönelik yapılan

örgütsel hataların maliyetini indirgeyerek insanların neden işlerinde saptığını anlamaya çalışan çalışmaların bulguları oldukça farklı sonuçlar doğurmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2005:4).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bireylerin, kuruluştan ayrı olmadıkları ve daha fazla talepleri olduğu söylenir. Hayali düşük örgütsel bağlılık ve iş uyumu olarak görülen çalışmalara göre, yeterlilik bir önemsizlik yığındır (Mowday, Porter, Steers, 1982:38).

Organizasyonel ödüller, iş tatmini, alternatif iş fırsatlarının niteliği ve çalışanın işindeki yatırımın büyüklüğü ile sonuçlanır ve bu da işi bırakma niyetini azaltır veya önler. Çalışanın çalışmalarındaki en önemli yatırımlardan biri, özellikle başka bir kuruluştaki kullanılmayacak beceriler sağlayan eğitime katılmasıdır. Bireyler kendilerini geliştirebilecekleri organizasyonlardan ayrılmak istemeyebilirler ve işverenlere eğitim fırsatları sunulduğunda kuruluşlarına daha fazla bağlı kalırlar.

Çalışanların işten ayrılmasının birçok nedeni vardır. Bazı çalışanlar işten çıkma düşüncesiyle strese giriyor ve bu da işten ayrılma niyetine yol açabilir. İşten çıkma korkusuyla meşgul olan işçiler çalışmaya gelmeye daha az eğilimlidirler, işlerinin kalitesi düşüyor, bazıları işlerini yapabildikleri kadar zor çalışıyor ve bazıları da iş arıyor. Çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle, işe bağlılıklarından dolayı işten ayrılma niyetleri ve performanslarındaki düşüşler artmaktadır (Kinnie, Hutchinson ve Purcell, 1998:296).

5. ANKET VE YÖNTEM-ANALİZ BULGULARI

Perakende ve Toptancı sektöründe olan 47 firmanın, 142 çalışanına anket uygulanmıştır. İşten ayrılma niyeti, iş doyumunu, içsel ve dışsal doyum ölçekleri baz alınmıştır. Anket analizinde yararlanılan testlerden Pearson korelasyon testi, bağımsız iki sayısal değişken arasındaki paralel ilişkinin yönü ve kuvvetinin tespitinde kullanılan tekniktir. Bağımsız gruplar t testi, bağımsız iki grubun sayısal bir değişken açısından ölçülebilmesinde kullanılır. Tek yönlü ANOVA testi; bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Özdamar, Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1, 2004). Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Pearson korelasyon testi ile, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Çizelge 5.1: Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

n=142		%	
Cinsiyet	Kadın	37	26,1
	Erkek	105	73,9
Yaş	25 yaş ve altı	20	14,1
	26-30 yaş	33	23,2
	31-35 yaş	33	23,2
	36-40 yaş	30	21,1
	41 yaş ve üzeri	26	18,3
Medeni durum	Evli	71	50,0
	Bekar	71	50,0
Eğitim durumu	Lise	44	31,0
	Ortaokul	42	29,6
	Lisans	40	28,2
	Yüksek lisans	16	11,3
Kurumda çalışma süresi	0-1 yıl	20	14,1
	1-3 yıl	32	22,5
	3-5 yıl	35	24,6
	5-7 yıl	26	18,3
	7 yıldan fazla	29	20,4
Toplam iş tecrübesi	0-1 yıl	3	2,1
	1-3 yıl	21	14,8
	3-5 yıl	27	19,0
	5-7 yıl	36	25,4
	7 yıldan fazla	55	38,7

Çizelge 5.1: (devam) Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

	Koşul	n	%
Aylık ortalama gelir	1500 TL altı	15	10,6
	1501-2500 TL	41	28,9
	2501-3500 TL	28	19,7
	3501-4500 TL	14	9,9
	4501-5000 TL	20	14,1
	5000 TL üstü	24	16,9
Sektör	Kamu	9	6,3
	Ozel	133	93,7

Çalışanların %73,9'u erkek, %23,2'si 31-35 yaşında, %50'si evli, %31,0'i lise mezundur. Çalışanların %24,6'sı 3-5 yıldır kurumunda çalışmakta, %38,7'si toplamda 7 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Çalışanların %28,9'u 1501-2500 TL aylık ortalama geliri bulunmaktadır. Çalışanların %93,7'si özel sektördedir.

Çizelge 5.2: Çalışanların Şirket Bilgilerinin, Kriz Yönetimi Bilgilerinin Dağılımı

n=142		n	%
Şirket kuruluş yılı	15 yıl altı	33	28,7
	15-25 yıl	52	45,2
	25 yıl üstü	30	26,1
İşletmede çalışan sayısı	1-9	25	17,6
	10-49	64	45,1
	50-249	30	21,1
	250 ve üzeri	23	16,2
İşletmede çalıştığımız dönem içerisinde herhangi bir kriz yaşandı mı?	Evet	96	67,6
	Hayır	46	32,4
İşletmenizde krizin yaşanmasında en çok hangi faktör etkili olmuştur?	Ekonomik faktörler	20	22,0
	İşletme yönetimi ile ilgili faktörler	17	18,7
	İşletme yönetimi ile ilgili faktörler	10	11,0
	İşletmenin faaliyet Alanındaki çevre	22	24,2
	İşletmenin örgüt yapısıyla ilgili	6	6,6
	Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden	5	5,5
	Hukuk, politik ve sosyo-kültürel	6	6,6
Diğer	5	5,5	
İşletmenizde Kriz yönetimi ile ilgili bir çalışma var mı?	Evet	93	65,5
	Hayır	49	34,5
İşletmenizde kriz yönetimi ile ilgili bir çalışmalarını yeterli buluyor musunuz?	Evet	66	71,7
	Hayır	26	28,3
Kriz yönetimi ile ilgili nerden yardım alıyor musunuz?	İşletme içi eğitim birimlerinde	70	57,4
	Üniversitelerden	7	5,7
	Danışmanlık Şirketlerinden	24	19,7
	Eğitim Kurumlarından	21	17,2
Herhangi bir krizin tespitine karşı erken uyarı sisteminiz var mı?	Evet	79	55,6
	Hayır	63	44,4
Kriz planınızı ne kadar sürede bir yeniliyorsunuz?	1 yıldan az	28	22,4
	1-2 yıl	48	38,4
	2-4 yıl	27	21,6
	4-6 yıl	11	8,8
	6 yıl ve üstü	11	8,8
Kriz yönetimi planınızı kime yapıyorsunuz?	İşletme içi eğitim birimlerinde	82	68,3
	Üniversitelere	3	2,5
	Danışmanlık Şirketlerine	16	13,3
	Eğitim Kurumlarından	19	15,8

Çizelge 5.2: (devam) Çalışanların Şirketin Bilgilerinin, Kriz Yönetimi
İlgilerinin Dağılımı

İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden ya da nedenler nelerdir	Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	50	42,4
	Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	19	16,1
	Kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	33	28,0
	Muhtemel bir kriz anında medya baskısını	16	13,6
Kriz yönetimi planını uyguladınız mı?	Evet	91	71,1
	Hayır	37	28,9
Kriz yönetimi planınızı uygulamanız sonucunda başarılı oldu mu?	Evet	82	75,9
	Hayır	26	24,1

Çalışanların %67,6'sının şirketinde kriz yaşanmış %24,2'si kriz sebebinin çevre koşulları olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %55,6'sının şirketinde kriz tespitinde erken uyarı sistemi vardır. Çalışanların %38,4'ünün şirketinde 1-2 yılda kriz planı yenilenmektedir. Çalışanların %68,3'ünün şirketinde kriz yönetimi planını eğitim birimleri yapmaktadır. Çalışanların %42,4'ünün şirketinde kriz yönetimi planını, krizin belirsizliklerinin daha iyi mücadele edilebilmesi için yapmaktadır. Çalışanların %71,1'inin şirketinde kriz yönetim planı uygulanmakta, %75,9'u bunu başarılı görmektedir.

Çizelge 5.3: Çalışanların Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=142	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Doyum	12	60	42,79	10,02	-0,69	0,14
Dışsal Doyum	8	40	27,46	6,75	-0,38	-0,31
İş Doyumu	20	100	70,25	15,75	-0,56	0,18
İşten Ayrılma Niyeti	4	20	11,07	4,52	0,22	-0,95

Çalışanların; içsel doyum puan ortalaması $42,79 \pm 10,12$; dışsal doyum puan ortalaması $27,46 \pm 6,75$, iş doyum puan ortalaması $70,25 \pm 15,75$ 'tir. İşten ayrılma niyeti puan ortalaması $11,07 \pm 4,52$ 'dir.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için diğer yapılan işlem ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için dengeli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çizelge 5.4: Çalışanların Ölçek Puanlarının İlişkisi

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	İş Doyumu	İşten Ayrılma
İçsel Doyum	R	1	,754**	,959**	-,505**
	P		,000	,000	,000
Dışsal Doyum	R		1	,908**	-,386**
	P			,000	,000
İş Doyumu	R			1	-,487**
	P				,000
İşten Ayrılma Niyeti	R				1
	P				

Not: $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok tur.

Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; $0 < r < 0,299$ zayıf, $0,300 < r < 0,599$ orta, $0,600 < r < 0,799$ güçlü, $0,800 < r < 0,999$ çok güçlü.

İş doyumunu, işten ayrılma niyeti puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre; içsel doyum puanı ile dışsal doyum puanı arasında pozitif yönlü güçlü, iş doyum puanı ile arasında pozitif yönlü çok güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti puanı ile arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Dışsal doyum puanı ile iş doyum puanı arasında pozitif yönlü çok güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti puanı ile arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. İş doyum puanı ile işten ayrılma niyeti puanı arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.



Çizelge 5.5: Çalışanların Cinsiyetinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Doyum	Kadın	37	43,97	8,39	0,835	0,405
	Erkek	105	42,37	10,55		
Dışsal Doyum	Kadın	37	28,14	5,88	0,701	0,484
	Erkek	105	27,23	7,04		
İş Doyumu	Kadın	37	72,11	12,61	0,832	0,407
	Erkek	105	69,60	16,72		
İşten Ayrılma niyeti	Kadın	37	9,89	3,80	-1,862	0,065
	Erkek	105	11,49	4,69		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yoktur.

Cinsiyeti farklı gruplar için yapılan t testi sonuçlarına göre; kadınlar ile erkekler arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.6: Çalışanların Yaşının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İçsel Doyum	25 yaş ve altı	20	40,40	8,22	1,549	0,191
	26-30 yaş	33	42,18	9,51		
	31-35 yaş	33	40,73	11,53		
	36-40 yaş	30	44,70	8,40		
	41 yaş ve üzeri	26	45,81	11,09		
Dışsal Doyum	25 yaş ve altı	20	27,60	5,67	1,837	0,125
	26-30 yaş	33	26,67	5,86		
	31-35 yaş	33	25,36	7,96		
	36-40 yaş	30	28,83	5,90		
	41 yaş ve üzeri	26	29,46	7,34		
İş Doyumu	25 yaş ve altı	20	68,00	12,82	1,767	0,139
	26-30 yaş	33	68,85	14,42		
	31-35 yaş	33	66,09	18,21		
	36-40 yaş	30	73,53	13,10		
	41 yaş ve üzeri	26	75,27	17,77		
İşten Ayrılma niyeti	25 yaş ve altı	20	12,65	3,82	2,097	0,085
	26-30 yaş	33	11,79	4,27		
	31-35 yaş	33	11,39	5,02		
	36-40 yaş	30	9,37	4,45		
	41 yaş ve üzeri	26	10,50	4,33		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yoktur.

Yaşı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; yaş grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.7: Çalışanların Medeni Durumunun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni Durum		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Doyum	Evli	71	44,38	9,44	1,910	0,058
	Bekar	71	41,20	10,40		
Dışsal Doyum	Evli	71	28,45	6,63	1,753	0,082
	Bekar	71	26,48	6,77		
İş Doyumu	Evli	71	72,83	14,83	1,970	0,051
	Bekar	71	67,68	16,31		
İşten Ayrılma niyeti	Evli	71	11,20	4,56	0,333	0,739
	Bekar	71	10,94	4,50		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yoktur.

Medeni durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; medeni durum grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.8: Çalışanların Eğitim Durumunun Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim durumu		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İçsel Doyum	Lise	44	39,73	9,59	3,099	0,029*
	Önlisans	42	42,17	9,84		
	Lisans	40	45,83	10,50		
	Yüksek lisans	16	45,25	8,38		
Dışsal Doyum	Lise	44	25,52	6,24	3,487	0,018*
	Önlisans	42	26,69	6,10		
	Lisans	40	29,88	7,18		
	Yüksek lisans	16	28,81	7,12		
İş Doyumu	Lise	44	65,25	14,91	3,698	0,013*
	Önlisans	42	68,86	14,72		
	Lisans	40	75,70	16,76		
	Yüksek lisans	16	74,06	14,06		
İşten Ayrılma niyeti	Lise	44	11,41	4,19	1,340	0,264
	Önlisans	42	11,05	4,11		
	Lisans	40	10,10	5,22		
	Yüksek lisans	16	12,63	4,32		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok tur.

Eğitim durumunun farklı gruplar için yapılan ANOVA testi verilerine göre; eğitim durumu grupları arasında içsel doyum puanı olarak istatistiksel oluşumlu fark vardır. Lisans mezunlarının içsel doyum düzeyi en yüksek iken (45,83) lise mezunlarının en düşüktür (39,73).

Eğitim durumu grupları arasında dışsal doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının dışsal doyum düzeyi en yüksek iken (29,88) lise mezunlarının en dışstür (25,52). Eğitim durumu grupları arasında iş doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının iş doyum düzeyi en yüksek iken (75,70) lise mezunlarının en dışstür (65,25). Eğitim durumu grupları arasında işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.9: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Kurumda çalışma süresi		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İçsel Doyum	0-1 yıl	20	38,15	8,51	3,338	0,012*
	1-3 yıl	32	40,53	9,53		
	3-5 yıl	35	42,37	10,21		
	5-7 yıl	26	44,85	8,84		
	7 yıldan fazla	29	47,14	10,72		
Dışsal Doyum	0-1 yıl	20	26,10	6,93	2,583	0,040*
	1-3 yıl	32	25,94	5,84		
	3-5 yıl	35	26,43	7,37		
	5-7 yıl	26	28,31	5,37		
	7 yıldan fazla	29	30,59	7,16		
İş Doyumu	0-1 yıl	20	64,25	13,78	3,320	0,012*
	1-3 yıl	32	66,47	14,22		
	3-5 yıl	35	68,80	16,40		
	5-7 yıl	26	73,15	13,24		
	7 yıldan fazla	29	77,72	17,39		
İşten Ayrılma niyeti	0-1 yıl	20	12,55	3,63	4,260	0,003*
	1-3 yıl	32	12,88	4,46		
	3-5 yıl	35	11,31	4,39		
	5-7 yıl	26	9,46	4,38		
	7 yıldan fazla	29	9,21	4,44		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok tur.

Kurumda çalışma süresi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; Kurumda çalışma süre grupları arasında içsel doyum puanı bakımından istatistiksel oluşumlu fark vardır. 7 yıldan fazla süredir çalışanların içsel doyum düzeyi en yüksek iken (47,14) 0-1 yıldır çalışanların en dışstür (38,15).

Kurumda çalışma süre grupları arasında dışsal doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 7 yıldan fazla süredir çalışanların dışsal

doyum düzeyi en yüksek iken (30,59) 1-3 yıldır çalışanların en düşüktür (25,94).

Kurumda çalışma süre grupları arasında iş doyumunu puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 7 yıldan fazla süredir çalışanların iş doyumunu düzeyi en yüksek iken (77,72) 0-1 yıldır çalışanların en düşüktür (64,25).

Kurumda çalışma süre grupları arasında işten ayrılma niyeti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 0-1 yıldır çalışanların İşten ayrılma niyeti düzeyi en yüksek iken (77,72) 7 yıldan fazla süredir çalışanların en düşüktür (9,21).

Çizelge 5.10: Çalışanların Mesleki Deneyiminin Ölçek Puanları Bakımından

Karşılaştırılması						
	Mesleki deneyim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İçsel Doyum	0-3 yıl 24	39,67	9,43	2,526	0,060	
	3-5 yıl 27	39,81	9,75			
	5-7 yıl 36	44,47	8,93			
	7 yıldan fazla 55	44,51	10,65			
Dışsal Doyum	0-3 yıl 24	25,79	5,79	1,377	0,252	
	3-5 yıl 27	27,22	6,42			
	5-7 yıl 36	26,72	6,63			
	7 yıldan fazla 55	28,80	7,27			
İş Doyumu	0-3 yıl 24	65,46	14,46	1,885	0,135	
	3-5 yıl 27	67,04	14,52			
	5-7 yıl 36	71,19	14,43			
	7 yıldan fazla 55	73,31	17,22			
İşten Ayrılma niyeti	0-3 yıl 24	12,42	3,75	1,781	0,154	
	3-5 yıl 27	11,30	4,25			
	5-7 yıl 36	11,53	4,87			
	7 yıldan fazla 55	10,07	4,60			

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok tur.

Mesleki deneyim süresi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; Mesleki deneyim süre grupları arasında iş doyumunu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.11: Çalışanların Aylık Gelirinin Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Aylık Gelir	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
İçsel Doyum	1500 TL altı	15	41,60	6,33	1,304	0,266
	1501-2500 TL	41	40,32	10,68		
	2501-3500 TL	28	42,54	9,91		
	3501-4500 TL	14	46,86	6,49		
	4501-5000 TL	20	43,40	12,71		
	5000 TL üstü	24	45,17	9,61		
Dışsal Doyum	1500 TL altı	15	24,60	4,78	2,117	0,067
	1501-2500 TL	41	25,88	6,63		
	2501-3500 TL	28	27,36	7,12		
	3501-4500 TL	14	28,57	5,24		
	4501-5000 TL	20	29,05	8,33		
	5000 TL üstü	24	30,13	6,04		
İş Doyumu	1500 TL altı	15	66,20	9,99	1,655	0,150
	1501-2500 TL	41	66,20	16,16		
	2501-3500 TL	28	69,89	16,21		
	3501-4500 TL	14	75,43	10,72		
	4501-5000 TL	20	72,45	19,52		
	5000 TL üstü	24	75,29	15,16		
İşten Ayrılma niyeti	1500 TL altı	15	11,80	3,28	0,614	0,689
	1501-2500 TL	41	11,68	4,18		
	2501-3500 TL	28	10,25	5,21		
	3501-4500 TL	14	9,86	4,38		
	4501-5000 TL	20	11,25	5,30		
	5000 TL üstü	24	11,08	4,40		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yoktur.

Aylık ortalama geliri farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; Aylık ortalama gelir grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Çizelge 5.12: Çalışanların Şirketinin Yaşının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Şirket yaşı	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
İçsel Doyum	15 yıl altı	33	38,85	10,68	4,391	0,015*
	15-25 yıl	52	45,44	9,14		
	25 yıl üstü	30	41,90	11,07		
Dışsal Doyum	15 yıl altı	33	26,06	6,97	2,837	0,063
	15-25 yıl	52	29,12	6,36		
	25 yıl üstü	30	26,27	6,72		
İş Doyumu	15 yıl altı	33	64,91	16,46	4,156	0,018*
	15-25 yıl	52	74,56	14,49		
	25 yıl üstü	30	68,17	16,65		
İşten Ayrılma niyeti	15 yıl altı	33	12,48	4,80	3,392	0,037*
	15-25 yıl	52	10,08	4,21		
	25 yıl üstü	30	12,07	4,91		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok tur.

Şirket yaşı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Şirket yaş grupları arasında içsel doyum puanı olarak istatistiksel anlamda fark bulunmaktadır. Şirket yaşı 15-25 olanlarda çalışanların içsel doyum düzeyi en yüksek iken (45,44) 15 yıl altı olanların en düşüktür (38,85).

Şirket yaş grupları arasında iş doyumunu puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Şirket yaşı 15-25 olanlarda çalışanların iş doyum düzeyi en yüksek iken (74,56) 15 yıl altı olanların en düşüktür (64,91).

Şirket yaş grupları arasında işten ayrılma niyeti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Şirket yaşı 15 yıl altı olanlarda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi en yüksek iken (12,48) 15-25 olanların en düşüktür (10,08)

Çizelge 5.13: Çalışanların Şirkette Çalışan Sayısının Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Şirkette çalışan sayısı	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
İçsel Doyum	1-9	25	39,40	10,15	2,265	0,084
	10-49	64	43,97	9,57		
	50-249	30	45,00	8,50		
	250 ve üzeri	23	40,30	11,99		
Dışsal Doyum	1-9	25	26,00	6,16	2,029	0,113
	10-49	64	27,53	7,03		
	50-249	30	29,77	5,21		
	250 ve üzeri	23	25,87	7,81		
İş Doyumu	1-9	25	65,40	15,30	2,325	0,078
	10-49	64	71,50	15,58		
	50-249	30	74,77	12,19		
	250 ve üzeri	23	66,17	19,14		
İşten Ayrılma niyeti	1-9	25	12,00	4,38	7,612	0,000*
	10-49	64	9,92	4,07		
	50-249	30	10,10	4,00		
	250 ve üzeri	23	14,52	4,77		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok tur.

Şirkette çalışan sayısı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; şirkette çalışan sayısı farklı gruplar arasında iş doyumunu puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Şirkette çalışan sayısı farklı gruplar arasında işten ayrılma niyeti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Şirket çalışan sayısı 250 ve

üzeri olanlarda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi en yüksek iken (14,52) 10-49 olanların en düşüktür (9,92).

Çizelge 5.14: Çalışanların Şirkette Kriz Yaşanma Durumu Ölçek Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İşletmede çalıştığınız dönem içerisinde herhangi bir kriz yaşandı mı?		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Doyum	Evet	96	44,25	8,87	2,558	0,012*
	Hayır	46	39,74	11,60		
Dışsal Doyum	Evet	96	28,61	6,22	3,016	0,003*
	Hayır	46	25,07	7,24		
İş Doyumu	Evet	96	72,86	13,90	2,930	0,004*
	Hayır	46	64,80	18,01		
İşten Ayrılma niyeti	Evet	96	10,45	4,24	-2,413	0,017*
	Hayır	46	12,37	4,83		

Not: $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yoktur.

İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; işletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu grupları arasında içsel doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşayanların içsel doyum düzeyi daha yüksektir (44,25).

İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu grupları arasında dışsal doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşayanların dışsal doyum düzeyi daha yüksektir (28,61).

İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu grupları arasında iş doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşayanların iş doyum düzeyi daha yüksektir (72,86).

İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu grupları arasında işten ayrılma niyeti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşamayanların işten ayrılma niyeti düzeyi daha yüksektir (12,37).

6. SONUÇ

Kriz, habersiz biçimde ortaya çıkan bilinmezlik durumudur ve kriz evreleri işletmeler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar taşır. Kriz evrelerinin başarıyla üstesinden

gelinebilmesi için, iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu evreler işletmeler için pek çok açıdan problemlere yol açmaktadır. Bu alanların önemli olanları ise yönetim ve organizasyondur. Kriz dönemlerinde yaşanan olumlu ve olumsuz sonuçlar, nedenleri, etkileri, örgüt içi yapının işten ayrılma ve iş doyumunu ile ilişkisi, ayrıca içsel ve dışsal doyum bakımından olan sonuçlarına ulaşılmıştır 'Kriz

sürecindeki işletmelerde, yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanların işten ayrılma ve iş doyumunu üzerindeki etkisine yönelik olan' araştırma olarak uygulanmıştır. Araştırmanın anket süreci ise; Anket sorularının hazırlanması, anketin ulaştırılacağı katılımcıların belirlenmesi, anketlerin ulaştırılması, alınan sonuçların kullanılabilir veri setlerine dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmuştur. Bu bağlamda araştırmada ulaşılan sonuçlar ise;

İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşanma durumu grupları arasında iş doyumunu puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. İşletmede çalışılan dönemde kriz yaşayanların iş doyum düzeyi daha yüksektir (72,86)

Eğitim durumu grupları arasında iş doyumunu puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının iş doyum düzeyi en yüksek iken (75,70) lise mezunlarının en düşüktür (65,25).

Kurumda çalışma süre grupları arasında iş doyumunu puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 7 yıldan fazla süredir çalışanların iş doyumunu düzeyi en yüksek iken (77,72) 0-1 yıldır çalışanların en düşüktür (64,25).

Cinsiyeti farklı gruplar için yapılan t testi sonuçlarına göre; kadınlar ile erkekler arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Yaşı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; yaş grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Şirkette çalışan sayısı farklı gruplar arasında işten ayrılma niyeti puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Şirket çalışan sayısı 250 ve üzeri olanlarda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi en yüksek iken (14,52) 10-49 olanların en düşüktür (9,92).

Aylık ortalama geliri farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; Aylık ortalama gelir grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Mesleki deneyim süresi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; Mesleki deneyim süre grupları arasında iş doyumu, işten ayrılma niyeti puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

İş doyumu, işten ayrılma niyeti puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre; içsel doyum puanı ile dışsal doyum puanı arasında pozitif yönlü güçlü, iş doyumu puanı ile arasında pozitif yönlü çok güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti puanı ile arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Dışsal doyum puanı ile iş doyumu puanı arasında pozitif yönlü çok güçlü ilişki, işten ayrılma niyeti puanı ile arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. İş doyumu puanı ile işten ayrılma niyeti puanı arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Bütün bu veri sonuçlarından yola çıkarak, kriz süreci içinde yer alan firmaların belirli bir yaş ve cinsiyet fark etmeksizin, karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında

yöneticilerin tutum ve davranışlarına göre etkilenebileceği, işten ayrılma ve iş doyumu üzerine etkisi olduğunu, mesleki deneyim süresi olarak bir etkisinin bulunmadığı sonucu çıkmıştır. Ayrıca, şirket içinde önceden yaşanan bir

krizde bulunan çalışanların, iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu ama kriz yaşanmamış kişilerin ise işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. Budak, G.** (1997). İşletme Yönetimi. İzmir.
- Aktan, C.** (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları, İstanbul.
- Allan, J.** (1999). Zaman Yönetimi, Çev. Mehmet Zaman, Hayat yayınları, İstanbul.
- AYTAÇ, S.** (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Akıncı, Z.** (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma s.54-55.
- Ataman Göksel.** (2001). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001. S.79.
- Bakker, A. B., Demerouti, and E. Verbeke, W.** (2004). "Using The Job Demands- Resources Model To Predict Burnout And Performance" Human Resource Management, 43(1), 84.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z.** (1999). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Batra, R.** (1988). Kriz 1990, Altın kitaplar Yayınevi.
- Bozkurt, R.** (1998). Ekonomik krizler Erken Uyan Sistemi İle Önlenebilir. BIAR, İstanbul.
- Brown, S. P.** (1996). A Meta Analysis And Review Of Organizational Research On Job Involvement, Psychological Bulletin, 120, 235.
- Budak, G. ve Budak, G.** (1998). Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım. YYY, İzmir.
- Budak, S.** (2000). Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2000, s.204.
- Burris, V.** (1983). The Social And Political Consequences Of Overeducation, American Sociological Review, 48, 454-467.
- Birsel, M.** (1994). Müdürlerinizi Kovun, Sabah Gazetesi.
- Can, H.** (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Clark, A. E.** (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?, Labour Economics, 4, 362.
- Coninck, J. B. D. and Stilwell, C. D.** (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions, Journal of Business Research, 57, 227.
- Cüceloğlu, D.** (1996). İyi Düşün Öyle Karar Ver. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A.** (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Aynılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), 57.
- Çelik, K. H. N.** (2005). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Deming, E.** (1996). Krizden Çıkış, Çev. Cem Akaş, Arçelik A.Ş. İstanbul.
- Dikmen, A. A.** (2011). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi.
- Dinç, Ö. E.** (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.

- Dinçer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Beta Yayınevi, İstanbul..
- Doğan, M.** (1982). Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, Ankara.
- Drucker, P.** (1994). Etkin Yöneticilik. Eti Kitapları. İstanbul.
- Engin, E.** (2004). Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E.** (1984). Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, İstanbul.
- Eren Erol;** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul 2000 s. 452.
- Eroğlu, K.** (2008). Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Konuya İlişkin Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gaertner, S.** (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, Human Resource Management Review, 9, 479.
- Glaesser, D.** (2006). Crisis Management in the Tourism Industry. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann s.109-112.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H.** (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, 15, 3.
- Gülnar, B.** (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Literatürk, İstanbul.
- Güney, S.** (2007). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hwang, I. and Kuo, J.** (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations”, Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2), 255.
- Held David.** (1991). Political Theory Today s. 207-208.
- İncir, G.** (1984). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 313, Ankara.
- Kadıbeşegil, S.** (2001). Kriz Geliyorum Der. Capital Medya Hizmetleri. İstanbul.
- Karthick, K.K.** (2010). Organisational Behaviour, Global Media, Mumbia.
- Keser, A.** (2011). Çalışma Psikolojisi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keskin, A., Özselçuk, E.** (1984). İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi. TSKB, Ankara.
- Kingır, S.** (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kinnie, N.** (1998). Sue Hutchinson and John Purcell, Downsizing: is it Allvays Lean and Mean?, Personal Review, 27(4), 296.
- Koçel, T.** (1993). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Köroğlu, Ö.** (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, R., Wilbur, E. R.,** (1985). Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction, Multi-Variate Analysis”, Human Relations, 38(8), 781- 791.
- Meyer, J. P., David, J. Stanley, L.** (1993). Herscovitch and Laryssa Topolnytsky, Affective.
- Minibaş, P. J. Erkmen, T.** (2008). Yönetim İletişim Kültür, Ankan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Mowday, R. T., Lyman, W. P., Steers, R. M.** (1982). Employee-Organization Linkages, New York: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press.
- Özdayı, N.** (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Doktora Tezi.
- Özden, M. C.** (2008). Hukukta ve Avukatlıkta Kariyer, Akis Kitap, İstanbul.
- Özdamar.** (2004). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1.
- Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday R. T. and Boulian, P.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, No: 59. (1974), s.603.
- Quinn, J. B.** (1985). Managing Innovation Chaos, Harvard Business Review.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sanderson, P. A.** (2003). The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment, Regent University, School of Leadership Studies.
- Schwepker, C. H.** (2001). Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intention in The Salesforce", Journal of Business Research, 54, 42.
- Senge, M. P.** (1993). Beşinci Disiplin. Çev. A.İldeniz, A. Doğukan. Yapı Kredi Yayınlan, İstanbul.
- Slaone, P. J. Ward, M. E.** (2001). Cohart Effects and Job Satisfaction of Academics, Applied Economics Letters, 9, 787-791.
- Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H., Peşken, Y.** (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, Genel Tıp Dergisi 16(1), s.10.
- Şahin, N.** (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, L.** (1995). İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi.
- Şimşek, M. Ş.** (2001). Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya.
- Şişman, A. F.** (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma(Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama), Doktora Tezi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- Tack, P.** (1998). Kriz Zamanı Yönetimi. Çev. Yakup Güneri. İlgı yayınlan İstanbul.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P.** (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings", Personnel Psychology, 46, 259.
- Topaloğlu, M., Koç, H.** (2010). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B.** (1999). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Tutar, H.** (2007). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H.** (2000). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri, Aktif Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tutar, H.** (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.16.

- Türk, M. S.** (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi.
- Tüz, M. V.** (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Ul, U.** (1991). Türk Çalışanlarının İş Tatmini ve Motivasyonu, İş ve Hukuk Dergisi, 26(219), 4-13.
- Varol, M.** (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara Ün.Yay.
- Yelboğa, A.** (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 3.
- Yıldırım, F.** (2008). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 62(1), 255.
- Yıldıztekin, A.** (2003). İş Sürekliliği Stratejileri & Felaket Planlaması Konferansı, İstanbul.
- Yılmaz, C.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 29.
- Yılmaz, A.** (2007). Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yay, Ankara, s.71.
- Yüksel, İ.** (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), s.262.
- Yeniçeri, Özcan.** (1993). İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutubay Basım A.Ş., Ankara s.100.
- Weitzel & Jonsson.** (1989). Decline in Organizations: A Literature Integration and Extensions s.97-99.
- William Collin.** (1986). English Dictionary, (P. Hanks, W.T. Maleod, L.Urdang), William Collins and Sons&Co. Ltd., London, İkinci baskı, 1986, s. 369.

EKLER

Ek A: Anket

1- Cinsi
yetiniz?
Kadın []
Erkek []

2- Kaç
yaşındasınız? 25
ve altı []
26-30 arası []
31-35 arası
[] 36-40
arası [] 41
ve üzeri []

3- Medeni
durumunuz? Evli []
Bekar []

4- Eğitim
durumunuz nedir? Lise []
Ön lisans []
Lisans []
Yüksek Lisans []

5- Kaç yıldır bu kurumda
çalışıyorsunuz? 0-1 Yıl []
1-3 Yıl []
3-5 Yıl []
5-7 Yıl []
7 Yıldan Fazla []

6- Toplam iş
tecrübeniz? 0-1 Yıl []
1-3 Yıl []

3-5 Yıl []
5-7 Yıl []
7 Yıldan Fazla []

7- Aylık geliriniz ortalama ne

kadardır? [] 1.501 - 2.500

[] 2.501 - 3.500

[] 3.501 - 4.500

[] 4.501 -5.000

[] 5.001 ve üstü

8- Hangi sektörde çalışıyorsunuz? Kamu []

Özel []

Minnesota İş Doyum Ölçeği

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size en uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. İFADELER	İşimden Hiç Hoşnut Değilim	İşimden Hoşnut Değilim	İşimle ilgili Kararsızım	İşimden Hoşnudum	İşimden Çok Hoşnudum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

	Bu bölümdeki sorular sorulardan size en uygun olanına işaret (X) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
4	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					



Ek B: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/01/2018-719



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-719
Konu : Bilal Ferhat BEŞGÜL'ün Etik Onay Hk.

29/01/2018

Sayın Bilal Ferhat BEŞGÜL

Enstitümüz Y1512.040056 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Bilal Ferhat BEŞGÜL'ün "Kriz Sürecindeki İşletmelerin Başarısında Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarının Çalışanların İşten Ayrılma ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma " adlı tez çalışması gereği "Minnesoto Doyum Ölçeği", "İş Doyumu Ölçeği" ve "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" ile ilgili anketi 16.01.2018 tarihli ve 2018/02 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BESFHSZ>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ



Bilal Ferhat BEŞGÜL

21 Ağustos 1992 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlkokul ve Ortaokul öğrenimini Mustafa Necati İlköğretim okulunda tamamladı. Lise dönemimde ise Bakırköy Lisesi-Eşit Ağırlık alanında bitirdi. Lisans eğitimini ise Uluslararası Ticaret bölümü(İngilizce) olarak, İstanbul Aydın Üniversitesinde tamamladı. Özel bir firmada İhracat Satış Uzmanı olarak başladığı meslekte daha da ilerleyebilmek adına çeşitli seminerler ve kurslara katılmaktadır. Hobileri; denizcilik, balıkçılık, su sporları ve motorlu araçlardır. Özel ilgi alanları ise kişisel gelişim, kurumsal iletişim, insan kaynakları ve ihracat-ithalat süreçleridir.