

## **KRİZİN İŞLETMELERİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPISI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ VE KAYSERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**Mahmut ÖZDEVECİOĞLU \***

### **ÖZET**

Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan gerilim durumlarına genel olarak kriz denilmektedir. Krizin en önemli göstergesi, işletmelerin karar mekanizmalarının ve rasyonel süreçlerinin yetersiz hale gelmesidir. Böyle bir durum işletmelerde pek çok soruna yol açar. Üretim, pazarlama, stok, halkla ilişkiler, muhasebe vb. gibi işletme fonksiyonlarında ciddi sorunlar ortaya çıkar. En önemli sorun alanlarından birisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Yönetimsel ve örgütsel açıdan krizler, işletmelerde örgüt içi iletişimi bozar, yetkiyi merkezi hale getirir, örgütsel değişimi geciktirir, karar süreçlerini bozar, personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana getirir, kararların kalitesini bozar. Bu araştırmada, krizin işletmelerde yol açtığı yönetimsel ve örgütsel sorunları belirlemek üzere geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda, Kayseri’de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde kriz dönemlerinde, krize bağlı olarak, yetkinin merkezileştiği, örgütsel iletişimin bozulduğu, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin arttığı, kararların kalitesinin bozulduğu ve işletmenin fonksiyonel departmanları arasındaki ilişkilerin bozulduğu anlaşılmıştır. Kriz dönemlerinde, krizin neden olduğu bir koordinasyon bozukluğu yaşanmadığı, ancak, genel anlamda bir koordinasyon bozukluğu olduğu da elde edilen bulgular arasındadır.

### **GİRİŞ**

Nedeni ne olursa olsun krizler işletme yönetimlerini ve işletmeleri zor duruma düşürmektedir. Kriz denilince kavramsal olarak işletmenin hayatını tehdit eden gelişmeler anlaşılır. Ülkemizde son yıllarda yaşanan makro büyüklükteki krizler işletmeleri derinden etkilemiştir. Krize hazırlıklı olmayan veya esnek özellik gösteremeyen işletmeler yaşama mücadelesi vermektedir. Bazı işletmeler bünyelerinde değişime giderek veya yapısal bazı önlemler alarak, kendilerine geçici olarak zarar vereceğini bilseler bile, krizi atlarmaya çalışmaktadır. Yaşanan krizler işletmelerin yönetimsel ve örgütsel yapılarında, bazı durumlarda zorunlu olarak bazı durumlarda da yöneticilerin inisiyatifi ile değişimler yaratmaktadır. Bu değişimler, işletmelerde psikolojik, sosyolojik veya sosyal psikolojik olumsuzlukları beraberinde getirirse de, işletme hayatını devam ettirme başarısı gösterebilmektedir. Krizle-

---

\* Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

rin etkilerini en aza indirmede hiç şüphesiz işletme yöneticilerinin başarısı önemli bir rol oynamaktadır.

## I. KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşılabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, “beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak tanımlanmaktadır. (Dinçer, 1992:313) İşletme krizleri, işletmelerde hayatı tehdit edici sürpriz bir gelişme olduğu ve işletmenin gerekli cevabı veremediği durumlarda, bunun maliyetinin yüksek olacağı durumları ifade etmektedir. (Dutton, 1986:501). Daha kapsamlı bir başka tanımında ise kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001: 231).

Son yıllarda işletmelerin teknolojik olarak gelişmelerinin, karmaşık ve birbirine bağımlı teknoloji kullanımlarının işletmelerde kriz tehdidini artırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Perrow: 1984:62-101; Pauchant ve Mitroff: 1992:108). Ayrıca işletmelerde yaşanan krizlerin, ortakların güvenlerini zedelediği, satışlarda düşüslere yol açtığı, karın ve karlılığın olumsuz etkilediği, verimliliği azalttığı, prestij kayıplarını doğurduğu, dış dünya ile ilişkileri bozduğu ortaya konulmuştur (Barton, 1993:97; Mitroff ve Pearson, 1993:13-78; Shrivastava, 1993:412-438). Tepe yönetim kademesi üzerindeki etkileri ise Greening ve Johson (1997) tarafından ele alınmıştır .

Krize bir yönetim sorunu olarak bakıldığında, örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntıya kriz denilemez. Örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru ve tam bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişken beklentileri sonucu ortaya çıkan moral ve motivasyon düşüklüğü gibi, yönetimin ortak sorunlarına kriz demek doğru değildir. Ancak, krizin bu tür sorunlara yol açtığı söylenebilir. Krizi sorunlardan ayıran faktörlerden birisi, örgütün devamlılığını yok etme tehdididir.

İşletmelerde krizin kaynakları ise çeşitlilik arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda krizin işletmelerin insan hatalarından (Sethi, 1987:107), teknolojik yetersizlikten (D’Avendi ve H.A.Simon, 1990:648), esnek olmayan üretim sistemlerinden (D’Avendi ve H.A.Simon, 1990:650), organizasyon bozukluklarından (Gephart, 1987:55), işletme kültüründen (Gephart, 1987:57) kaynaklanabileceği görülmüştür. Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, krizlerin örgütün dış veya iç çevresinden kaynaklandığı görülmektedir. Dış faktörler, ekonomik, toplumsal, politik, tek-

nolojik, rekabet, tabii çevre'dir. İç faktörler ise, tepe yöneticiler, işletmenin hayat safhası, örgüt yapısı'dır (Dinçer, 1992:276). Ülkemizde yaşanan krizlerin en önemli nedenini ise ülke düzeyinde yaşanan ekonomik ve siyasi dalgalanmalar ve belirsizliklerdir.

Kaynağı ne olursa olsun, krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit eden unsurlar içerir. Bu tehdit edici unsurlar, işletmelerde bazı değişimleri zorunlu hale getirir. Bu değişimleri başarı ile gerçekleştirenler krizin olumsuz etkilerinden korunabilirler. Ancak, tüm işletmelerin bu değişimleri başarı ile gerçekleştirmesi de pek çok nedenle mümkün olmamaktadır. Yapılan işin niteliği, kullanılan teknoloji, sermaye yetersizliği, yönetim kadrosunun tecrübesizliği veya yeni pazarlara girme ihtimalinin bulunmaması işletmeleri zor durumda bırakmaktadır.

## **II. İŞLETME-ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN İŞLETMENİN KRİZ SÜRECİNDEN ETKİLENME DÜZEYİNE ETKİSİ**

İşletmelerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan krizler elbette işletmelerin tamamını olumsuz etkilemeyecektir. Bazı işletmeler krizleri bir avantaj haline dönüştürebilme özelliğine sahiptir. Ancak, genel olarak kriz, işletmelerin genel yapılarını ve işleyişlerini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin krizden etkilenme düzeyleri, işletmenin iç ve dış çevre faktörleri ile etkileşim düzeyine bağlıdır. İç ve dış çevrelerine fazlasıyla bağımlı olan işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları krizden daha olumsuz etkileneceklerdir.

İşletmenin çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak iki ana kısımda incelenebilir. İşletmenin iç çevre faktörleri, çalışanlar, yöneticiler, ortaklar, işletmenin yönetsel ve örgütsel özellikleri, teknolojisi, işletmenin mali yapısı, üretim sistemi, işletmenin strateji ve politikaları gibi faktörlerden oluşur. Dış çevre faktörleri ise, rakipler, yasalar, politik ve ekonomik durum, kültürel özellikler ve uluslararası ilişkiler gibi faktörlerden oluşur. İşletmenin bu çevre faktörlerini kontrol edebilme özelliği, o işletmenin kriz sürecinden etkilenme düzeyini etkileyecektir.

Dinçer, işletmelerde çevre-işletme etkileşiminin üç önemli boyutu olduğunu belirtmektedir (Dinçer, 1992:274):

1. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi düşük veya yüksek olabilir. Yani, işletmenin dış çevreyi kontrol edebilme imkanı krizin olumsuz etkilerini hafifletecektir.
2. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz, bazı işletmelerde işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak algılanır. Bu durumda kriz bir tehdit unsuru haline gelecektir.
3. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: İşletmenin değişimleri kabul oranı yüksek veya düşük olabilir. Değişimlere karşı esnek olamayan işletmeler krizin olumsuz etkilerine daha çok maruz kalacaktır.

Kriz sürecinden en fazla etkilenen işletmeler, dış çevresini kontrol etmede yetersiz kalan, değişimlere karşı yüksek seviyede hassasiyeti olan ve değişen durumları fırsat olarak değil tehdit olarak algılayan işletmelerdir (Dinçer, 1992:275).

### **III. KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELERİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPISI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ**

#### **A. Krizin İşletmelerin YönetSEL ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Etkilerini Artırıcı Faktörler**

##### **1. Örgüt İçi Faktörler**

Krizin işletmelerin yönetSEL ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini artırıcı faktörlerden birincisi örgüt içi faktörlerdir. YönetSEL ve örgütsel yapı denildiğinde işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, üst-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informel iletişim, karar verme, yönetimin merkeziliği gibi konular anlaşılmalıdır.

Kriz sürecinin, işletmelerde mevcut durumu ve işletmenin geleceğini tehdit eden bir unsur olduğu dikkate alındığında, yönetSEL ve örgütsel yapıda önemli değişimleri zorunlu kılacağı açıktır (Özbakır, 1992:2). Kriz sürecinde, örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı işletmelerin yönetim yapısını olumsuz etkiler. İşletme yöneticileri alacakları tedbirlerle, bir tehdit unsuru haline gelen krizden korunmak ve zararlarını en aza indirmeye çalışırlar. Bunun için de ilk başvurulacak yol, örgütsel ve yönetSEL yapıda bir dizi değişiklik yapmaktır. Kriz, acele cevap vermeyi gerektirdiğinden, işletmenin yönetim yapısında hızlı karar almayı sağlayacak tedbirler geliştirilir. Standart karar alma yöntemlerinin krizi çözmeye yetersiz kalması, yöneticileri karar alma konusunda yeni yaklaşımlara iter. Önemli olan, yeni ortaya çıkan şartlara uyum sağlamaktır. Bu uyumu sağlamak, örgütün mevcut değerleri yerine yeni bazı değerleri benimsemesi ile mümkündür.

Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen iklim, haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde etkileyecektir.

Yöneticilerin, kendi kültürlerine uygun, müşterileri, rakipleri, satıcı firmaları, ortakları, kredi kuruluşlarını ve çeşitli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak hazırlayacakları kriz planlarının bulunmaması krizin, işletmelerin yönetSEL ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkisini artıracak önemli faktörlerden bir başkasıdır. İşletmelerde muhtemel krizlere karşı önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının bulunmaması krizin yönetSEL ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır. Kriz yönetim planı bulunmayan işletmelerde hareket kabiliyeti

azalmaktadır. Ayrıca, kriz planı çerçevesinde, kriz yönetim ekibi adıyla bir özel ekibin önceden kurulmamış olması da olumsuz etkileri artırmaktadır.

İşletme yöneticilerinin müşterilerden veya rakiplerden gelecek olan talepleri veya tepkileri dikkate almayan davranışları da krizin etkisini artırıcı bir faktördür. Yöneticilerinin yetersiz çevre analizleri işletmede stratejik açıklık oluşturacaktır. Bu açıklık, işletmelerin krizle karşılaşma ihtimalini artırır.

İşletme yöneticilerinin veya sahiplerinin çevresel değişimleri izleyememesi, küresel gelişmelere ayak uyduramaması, ülkenin ekonomik durumunu iyi analiz edememesi, kısaca, yöneticilerin yönetsel açıdan yetersizliği de yine krizin olumsuz etkilerini artırıcı etki yaratacaktır.

İşletmenin iç ve dış çevre analizleri yaparak bir erken uyarı sistemi kurmamış olması bir başka faktördür. İşletme yöneticilerinin, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hazırlamaları gereken strateji ve politikaların bulunmaması veya açıkça ifade edilmemesi krizin yapı üzerindeki olumsuz etkilerinin derinden yaşanmasına neden olacaktır.

İşletmenin örgütsel yapısının yeterince esneklik gösterememesi, yeni oluşan şartlara uyum sağlayacak personel veya birimlerin kurulamaması, değişime karşı direnç de krizin etkilerini artırıcı örgüt içi faktörlerdir.

## **2. Örgüt Dışı Faktörler**

Yukarıda bahsedilen örgüt içi faktörlerin yanı sıra bazı örgüt dışı faktörler de krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerini artırmaktadır. Bu faktörlerin başında işletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleridir (Dinçer, 1992:271). Maliyetlerin artışı, başta personel sayısının azaltılması olmak üzere, sosyal imkanların kısıtlanması ve çıkarılan personelin görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi bir dizi olumsuz tedbiri beraberinde getirmektedir.

Kriz sürecinde devletin çıkarmış olduğu bazı yasalar veya politik düzenlemeler de olumsuz etkilenmeyi artırıcı etki yapmaktadır. Yeni vergiler, SSK primlerinin artırılması, kredi imkanlarının daraltılması, yeni gümrük mevzuatları işletmelerde olumsuz bir takım örgütsel ve yönetsel değişimi zorunlu kılmaktadır.

Son olarak, kriz sürecine girmiş olan rakiplerin yurt içi ve yurtdışında yeni pazarlara girmek için rakipleri ile hakimiyetçi rekabete girişmeleri, var olan krizin şiddetini ve yaşanan olumsuzlukların oranını daha da artırmaktadır.

## **B. İşletmelerdeki Uyum Mekanizmaları ve Olumsuz Etkilerin Uyumlaştırılması Süreci**

Yukarıda sıralanan örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin yetersizlikleri nedeniyle yönetsel ve örgütsel yapı üzerinde bir tehdit oluşturan krizin etkilerini azaltmak amacıyla işletmelerde uyum mekanizması devreye girer. Uyum mekanizması

işletmenin etrafındaki değişimlere ayak uydurmasını sağlayacak uyumlaşma çabalarından oluşur. Kriz sürecine girmiş bulunan işletmelerde işletme içi uyum mekanizmaları yoluyla, işletme öncelikle ne olduğunu anlamaya çalışır ve çevresine ilk tepkilerini verir. Bu tepkiler, uyumlaşma mekanizmasının tepkileridir.

Daha sonraki tepkiler biraz daha üzerinde düşünülmüş ve stratejik tepkilerdir. İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi, yeni pazarlar bulmaya yönelme, yeni yöneticiler bulma, teknolojiyi değiştirme, dış ticarete önem verme gibi stratejik nitelikli tepkilerle, krizin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışılır. Burada en önemli nokta, işletmenin uyum mekanizmasının etkinliği. Eğer işletmenin uyum mekanizması istenilen nitelikte çalışmıyorsa, kriz işletmenin yönetsel ve örgütsel yapısını, hatta tüm işletme fonksiyonlarını etkileyecektir.

İşletmelerde görülen en önemli uyum mekanizmaları, erken uyarı sistemleri, sürekli iç ve dış çevre analizi, dinamik planlama, esnek organizasyon yapısı, örgüt geliştirme ve tutum araştırmalarıdır (Dinçer, 1992:288). Erken uyarı sistemi, işletmede krizin önceden sezilmesini sağlayıcı sistemlerdir. Sürekli iç ve dış çevre analizi, işletmenin krize karşı hazırlıklı olmasını ve rakipler hakkında bilgi toplamasını sağlar. Yapılan iç ve dış çevre analizleri işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine de yardım eder. Dinamik planlama, işletmedeki planların değişen iç ve dış çevre faktörlerine bağıntılı olarak değiştirilmesidir. Esnek organizasyon yapısı da yine değişen çevre koşullarına uygun olarak işletmenin organizasyon yapısında değişiklikler yapılabilmesini ifade eder. Örgüt geliştirme, örgüt yapısının iyileştirilmesi, insangücü geliştirme çabaları, teknik süreçlerin iyileştirilmesi ve yöneticilerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi konularını kapsar (Özdevecioğlu, 1998:144). Tutum araştırmaları ise, tüm örgüt sistemi hakkında, sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte yansıtma sürecidir (Dinçer, 1992:291).

İşletmenin bu altı uyum mekanizmasının etkinliği ya da etkisizliği, krizin işletmenin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkilerini belirleyici rol oynayacaktır. Etkin olmayan uyum mekanizması aşağıda belirtilen yönetsel ve örgütsel sorunların doğmasına neden olacaktır.

### **C. Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapıları Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Krizin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkilerini incelemeye önce yapı kelimesi üzerinde durmak gerekir. Yapı, genel anlamda herhangi bir sistemde geçerli olan ilişki ve organların tümü olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, 1997:49). Örgütsel yapı ise, işletmede görevlerin birbirinden ayrı olarak ancak koordineli biçimde gerçekleşmesine yardımcı olan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1989:343). Bu tanımlardan hareketle, örgütsel yapı kavramından, bir örgütü oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Tüm işletmelerin kültürleri gereği, farklı da olsa bir yönetsel ve örgütsel yapıları vardır. Bu yapılarda yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları, haberleşme iliş-

kileri, liderlik davranışları, yetki devri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanı gibi unsurlar farklılaşabilir.

İşletmelerde eğer yukarıda bahsedilen uyum süreci etkin çalışmaz ise, kriz sürecinde, işletmelerin bu yapılarında değişimler görülür. Bu değişimlerin bir kısmı olumlu yönde gerçekleşirken genellikle de olumsuz yönde değişimler gözlenir. Yapının ne kadar olumsuz etkileneceğini ise yukarıda açıklanan çevre-işletme etkileşimi belirleyecektir.

İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda maddeler halinde sıralanan sonuçları doğurur:

1. Örgüt İçi İletişimin Bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur (Kiesler ve Sproull, 1982:555; Staw ve diğ., 1981:506). Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir. İşletmedeki bu kaosu ortadan kaldıracı bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir.
2. Yetkinin Merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur (Dinçer, 1992:284). Bu durum olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Kararların merkezde toplanmasını, karar verme sürecini hızlandırabilir ancak, eğer işletmenin çeşitli şubeleri varsa karar vermede gecikmeler olabilir (Ertürk, 1995:112.). Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri, merkezden alacakları kararlarla tüm gelişmelerden haberdar olmak isterler.
3. Kararların Kalitesinin Bozulması: Kararların hızlı ve tek merkezden alınması kararların kalitesini bozar (Barton, 1993:78). Kriz öncesinde, yönetici, farklı birimlerde görevli yöneticilerine veya uzmanlara danışarak karar verirken kriz dönemi özelliği gereği en yakınındaki birkaç yöneticisine veya patronuna sorarak karar verir. Ayrıca, stratejik nitelikli planlar da kriz dönemlerinde geçici olarak ertelenebilir (Fink, 1986:108). Kararların kalitesinin bozulmasındaki en önemli etken, gelmesi gereken bilgilerdeki eksiklik veya yanlışlıktır.
4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması: Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir (Miller, 1991:38; Kiesler ve Sproull, 1982:560). Bu hareketsizlik eğilimi, işletmenin yeni girişimlerde bulunmasını engeller. O anki sabit durumu en azından sabit bir halde sürdürme gayreti ortaya çıkar. Belki bu durum, kriz anında bile geçicidir, ancak, işlet-

meyi olumsuz etkileyeceği şüphesizdir. Krizin tanımlarından birisi de “işletme ile çevresi arasındaki uyumsuzluktur” (Kernisky, 1997:844). Dolayısıyla kriz dönemlerinde işletmelerde uyumsuzluk eğilimi artacaktır ve işletmede değişimin yeni sorunlara yol açacağı endişesi hakim olacaktır.

5. Koordinasyon Yetersizliği: Kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar (Türkel, 2002:3). Ne var ki, yine bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkar. Bunda, yetkinin merkezde toplanmış olmasının da etkisi vardır. Koordinasyon yetersizlikleri, birimler arasındaki ilişkilerin kopmasından da kaynaklanabilir. Birimlerin yetkilerinin merkezde toplanması, birimler arasındaki ilişkileri de asgari seviyeye indirecektir.
6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa: Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimi personel sayısının azaltılması ile ortaya çıkar. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması işletmelerde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olur. Yöneticilere göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak da insandır. Personel sayısının azaltılması işletmelerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki-sorumluluklarda bir artış meydana getirir hem de personel üzerindeki psikolojik baskı artar.
7. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması: Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzlardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvuru bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır (Özbakır,1992:36). Örgüt üyeleri arasında işine son verilmesi korkusu, panikle beraber bir dizi olumsuzluklar doğurur. Krizin işletmeyi ciddi derecede etkiliyor özelliğe olması (Nystorm ve Starbuck, 1981:64) işletme çalışanları arasında da ciddi endişeler doğuracaktır.
8. Karar Sürecinin Bozulması: Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve karar süreci bozulur (Dinçer, 1992:284). Karar sürecinin bozulmasının en önemli nedeni belirsizlikler ve yetkinin merkezde toplanmasıdır. Bozulan karar süreci, daha önce bazı konularda karar almamış olan tecrübesiz yöneticileri, bu durumlar karşısında karar almaya zorlar ve bu da işletmede bazı yeni ek sorunlara yol açabilir.
9. Moralin Bozulması: Kriz dönemleri bazen uzun bazen de kısa olabilir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve panik bireylerin moralini etkiler (Türkel, 2002:3). Morali yüksek tutmayı sağlayacak faktörler dikkate alındığında (Eren, 1998:141), pek çok faktörün kriz dönemlerinde ortaya çıkmadığı ve dolayısıyla morali yüksek tutmayı sağlayacak ortamın oluşmadığı görülmektedir. Mora-



lin düşmesi örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. En kötüsü de bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olmasıdır. Böyle bir sonuç “ben söylemişim” cilerin artmasına , kişisel çakışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur (Türkel, 2002:4). Düşen moral işletmelerde pek çok olumsuzluğun nedenini de oluşturur.

10. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü: Kriz süreci olumsuzluklarından biri de psikolojik çöküntüdür. Kriz ortadan kalksa bile örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamayabilir. Kriz ortadan kalksa bile sonuçtan tam emin olunamaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar kriz sonrasında oldukça belirgindir (Tack, 1994:58). Yapılan bir başka araştırmada da krizin çalışanlarda psikolojik bir çöküntü yarattığı tespit edilmiştir. (Ancona ve Caldwell, 1992:338).
11. Özsavunmanın Artması: Kriz dönemlerinde tüm dikkatlerini ve çalışma enerjilerini kriz üzerinde yoğunlaştıran personel, krizin ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin korkuların ön plana çıkmaya başlar (Tack, 1994:58). Bu korku bireyler açısından endişe vericidir. İşletmede kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü, krize maruz kalmış bir işletmede kalmak artık risklidir. Bu yolla işletme, bazı kalifiye personelini kaybedebilir. Bennett ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada (1995), kriz dönemlerinde örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür (Bennett, Martin, Bies ve Brockner, 1995:1030).
12. İşletmenin Diğer Departmanları Arasındaki İlişkilerin Bozulması: İşletmelerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer departmanlarını da olumsuz etkiler. Pazarlama, üretim veya halkla ilişkiler gibi (Ancona ve Caldwell, 1992:326). Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması, sistem anlayışı çerçevesinde diğer tüm departmanların kararlarını ve faaliyetlerini etkiler.

### **III. KRİZİN KAYSERİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

#### **A. Kayseri’deki Sanayi İşletmelerinin Genel Yönetsel ve Örgütsel Özellikleri**

Kayseri yüzyıllardır bir sanayi ve ticaret şehri olarak bilinir. Kayseri’li sanayici ve işadamlarının çocukları, babalarının gözetiminde küçük yaşlardan itibaren alım-satım işlerinde çalıştırılarak ticarete hazırlanırlar. Kayseri’deki toplam tüccarın % 18’i babalarından devraldıkları işlerini yürütmektedir (Özdevecioğlu, 1997:12). Kayseri’li işadamları başarılı girişimcilik özellikleri ile tanınmaktadır. İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl açıkladığı ilk 500 firma arasına her yıl ortalama olarak 16 adet Kayseri’de faaliyet gösteren firma girmektedir. Türkiye çapında da

ilk 500 içinde 50 adet Kayseri'lilere ait firma bulunduğu tespit edilmiştir. 8 adet organize sanayi, 8 adet küçük sanayi sitesi, serbest bölge, kara konteyner terminali, 24 adet uluslararası nakliye şirketi, Kayseri sanayiini diğer Anadolu şehirlerinden ayıran temel farklılıklardır. Kayseri, mobilya, ev tekstili, jean kumaş, kablo, çelik kapı, elektrikli ev aletleri ve pastırma-sucuk imalatında Türkiye'nin en önde gelen illerindedir. Kayseri Ticaret Odası tarafından yapılan araştırmada, Kayseri'deki toplam işletmelerin ortalama olarak % 10'unun sanayi işletmesi olduğu anlaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2002:18). Bu durum Kayseri'deki sanayileşme oranının önemli bir göstergesidir.

Ayrıca, Kayseri'deki sanayi işletmelerinin % 90'ının aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Toplam sanayi işletmesi sayısı Kayseri Sanayi Odası verilerine göre 750'dir. Ekonomik kriz, Kayseri işletmelerini derinden etkilemiştir. Ancak, Kayseri sanayii, son iki yıl içerisinde gerçekleştirdiği ihracat hamlesi ile krizin kısılcından kurtulmayı başarmıştır.

Kayseri'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin genellikle görülen temel yönetsel ve örgütsel özellikleri özet olarak şunlardır:

- Önemli bir kısmının aile işletmesi olması nedeniyle, yönetimleri aile fertleri tarafından yürütülmektedir,
- Yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmemiştir, işletmenin yöneticileri bu konuda esnek davranmaktadır, kararlar merkezden verilmektedir,
- Aile bağları, işletmede çalışacak ve yönetimde bulunacak kişilerin belirlenmesinde son derece önemlidir,
- Profesyonel yönetici çalıştırma eğilimleri düşüktür,
- Kurumsallaşma düzeyleri düşüktür,
- Stratejik yönetim anlayışı tam olarak yerleşmemiştir,
- Bu işletmelerin önemli bir kısmı atölyeden büyümüş ve bugünkü konumuna gelmiştir, dolayısıyla, örgütsel yapılarında eksiklikler vardır,
- Açıkça belirlenmiş bir organizasyon yapısı yerine, görevlerin ve kişilerin değişebildiği bir organizasyon yapısı yaygındır.

## **B. Araştırmanın Amacı**

Araştırma ile krizin sanayi işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri belirlenecektir. Teorik bölümde ele alınan olumsuzların hangilerinin yaygın olarak görüldüğü belirlenecek ve geliştirilen hipotezler test edilecektir.

## **C. Araştırmanın Önemi**

Araştırma ile elde edilecek sonuçlar öncelikle,

1. Literatürde sıkça ele alınan bazı yönetsel ve örgütsel olumsuzluklar test edilmiş olacaktır.

2. Akademisyenler sanayi işletmelerinde krizin yönetsel ve örgütsel olumsuzluklarını görmüş olacaklar ve araştırma sonuçları geliştirilecek strateji ve politikalara ışık tutmuş olacaktır.

#### **D. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Kayseri’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sanayi Sicil Kanununda sanayi işletmeleri, “bir maddenin vasıf, şekil, hassa veya terkiibini makine, cihaz, tezgah, alet veya diğer vasıta ve kuvvetlerin yardımı ile veya sadece el emeği ile kısmen veya tamamen değiştirmek veya bu maddeleri işlemek suretiyle devamlı ve seri halinde imal veya istihsal eden yerlerle madenlerin çıkarılıp işlendiği yerler sanayi işletmesi sayılır” (madde 1) şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmada bu tanım esas alınmıştır.

İkinci sınırlılık ise, krizin yarattığı bazı yönetsel ve örgütsel sorunların ele alınmış olmasıdır. Bazı sorunların bir anket formu ile tespit edilmesi çok güçtür. Bu bakımdan, bu çalışmada bir anket formu ile tespit edilmesi muhtemel olumsuzluklar ele alınmıştır.

#### **E. Araştırmanın Metodolojisi**

##### **1. Evren ve Örneklem**

Araştırma, Kayseri’de faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki sanayi işletmelerinde yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütlesi, Kayseri ve civarında bulunan, kriz döneminde faal durumdaki 600 kadar sanayi işletmesidir. Bu sanayi işletmelerinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 172 işletmeden, 156 tanesi ekonomik krizden etkilenerek işletmelerinde kriz yaşandığını belirtmiştir. Araştırma, bu 156 işletme üzerinde yürütülmüştür. Bu sayı, istatistiksel olarak ana kütleyi temsil etme kabiliyetine sahiptir.

##### **2. Verilerin Toplanması**

Veriler geliştirilen bir soru formu yardımıyla toplanmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla Likert’in 5 noktalı ölçeği kullanılarak 25 sorudan oluşan bir form hazırlanmıştır. Soru formu pilot olarak 5 sanayici üzerinde uygulanmış ve bazı eksiklikleri giderilmiştir. Düzeltmelerin ardından soru formlarının internet, faks ve yüzyüze görüşme yöntemleri bir arada kullanılarak doldurulması sağlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın yürütüldüğü günlerde sanayicilerin katıldıkları bazı toplantılarda da soru formları dağıtılmış, gerekli açıklamalar yapılmış ve toplantı sonrasında soru formları toplanmıştır.

##### **3. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Elde edilen veriler, SPSS paket programına yüklenmiş ve hipotezleri test etmek amacıyla tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. İlişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek üzere de Pearson’un korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, elde

edilen veriler frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde de özetlenmiştir. Ayrıca, kriz sürecinde işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapılarında görülen olumsuzlukların hangi yaygınlıkta görüldüğü de frekans dağılımı şeklinde verilmiştir.

#### 4. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada veri toplamada kullanılan anket formunun güvenilirlik katsayısı (alfa) 0.862 hesaplanmıştır. Bu rakam bilimsel araştırmalarda kabul edilen bir değerdir.

#### 5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada test edilecek ana hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Krizden etkilenme düzeyi ile yetkinin merkezileşmesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt iletişimi arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer departmanları arasındaki ilişkilerin etkilenme düzeyi arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Krizden etkilenme düzeyi ile kararların kalitesi arasında ilişki vardır.

#### F. Araştırmanın Bulguları

##### 1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18 yaş altı	2	1.3
18-25	21	13.5
26-40	80	51.3
41-55	45	28.8
55 yaş üstü	8	5.1
<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlkokul	40	25.6
Ortaokul	17	10.9
Lise	45	28.8
Üniversite	50	32.1
Lisansüstü	4	2.6
<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-9 arası	56	35.9
10-49 arası	77	49.4
50 ve üstü	22	14.1
Diğer ve Cevapsız	1	0.6
<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Yıl

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 ve daha az yıldır faaliyet gösterenler	5	3.2
1-10 yıldır faaliyet gösterenler	79	50.6
10 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösterenler	72	46.2
<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tablolardan da görüleceği üzere, araştırmaya katılanların % 51.3'ü 26-40 yaş arasındadır, % 32.1'i üniversite mezunudur, % 49.4'ü 10-49 arası personel çalıştırmaktadır ve % 50.6'sı 1-10 yıldır faaliyet gösteren firmaların personeli ya da çalışanlarıdır. Bu işletmelerin tamamı sanayi işletmesidir. İşletmelerin üretim dalları çeşitlilik arz etmektedir.

## **2. Krizin Sanayi İşletmelerinin Yönetsel ve Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumsuz Etkilerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, kriz sürecinin, sanayi işletmelerinin yönetsel ve örgütsel yapılarında yarattığı olumsuz etkilerin frekans dağılımları verilecektir. Böylece, işletmelerde ortaya çıkan olumsuzluklar yüzdesel olarak sıralanmış olacaktır.

**Tablo 5:** Yönetmel ve Örgütsel Olumsuzlukların Frekans Dağılımı

Yönetmel ve Örgütsel Olumsuzluklar	Frekans	%
Moraller bozuldu	126	80.7
Yöneticilerimizde ve personelimizde psikolojik sorunlar yaşadık	98	62.8
Diğer departmanlar arası ilişkilerin düzeyi azaldı	92	58.9
Karar sürecimiz bozuldu	90	57.6
Koordinasyon yetersiz hale geldi	89	57.0
Kararlarımızın kalitesi bozuldu	87	55.7
Korku ve panik yaşadık	87	55.7
Yönetmel ve Örgütsel Olumsuzluklar	Frekans	%
Örgüt içi iletişimimiz bozuldu	86	55.1
Merkezi bir yapıya geçtik	80	51.3
Yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıktı	62	39.7
Personelimizde ve yöneticilerimizde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluştu	75	48.0
Özsavunma arttı	42	26.9

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, kriz sürecinin yönetmel ve örgütsel yapı üzerindeki en önemli olumsuzluğu moral bozukluğu olmuştur. İkinci sırada yöneticilerde ve çalışanlarda görülen psikolojik sorunlardır. Üçüncü sıradaki olumsuzluk ise işletmedeki departmanlar arası ilişkilerin bozulmasıdır.

### 3. Hipotezlerin Testi

**Hipotez 1:** Krizden etkilenme düzeyi ile yetkinin merkezileşmesi arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 6:** Krizden etkilenme düzeyi ile yetkinin merkezileşme derecesi arasındaki korelasyon analizi

	Yetkinin Merkezileşmesi
Krizden Etkilenme Düzeyi	0.222**

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Yukarıdaki korelasyon analizi sonucundan da görüldüğü üzere, krizden etkilenme düzeyi ile işletmenin merkezi yapıya geçmesi arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç literatürdeki sonuçlarla paralellik arz etmektedir. İşletmelerde krizden etkilenme düzeyi arttıkça, kararların üst kademelerden alınması oranı yükselmektedir.

Hipotezin testi için yapılan Anova testi sonuçları ise şöyledir:

$H_0$  = Krizden etkilenme düzeyi ile yetkinin merkezileşmesi arasında ilişki yoktur.  
 $H_1$  = Krizden etkilenme düzeyi ile yetkinin merkezileşmesi arasında ilişki vardır.

**Tablo 7:** Krizden etkilenme düzeyleri ile yetkinin merkezileşmesi arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

Yetkinin Merkezileşmesi Düzeyleri	Mean	F	Önem Derecesi
Yüksek düzeyde bir merkezi yapıya geçtik.	3.3667		
Normal seviyede bir merkezi yapıya geçtik.	3.0229		
Düşük seviyede bir merkezi yapıya geçtik.	2.6795		
		<b>7.156</b>	<b>0.000</b>

0.000 anlamlılık düzeyinde F değeri 7.156 hesaplanmıştır. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Hipotez 2: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt iletişimi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 8:** Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt iletişimi arasındaki korelasyon analizi

	Örgüt İçi İletişim
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	-0.322**

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt iletişiminin niteliği arasındaki ilişkinin arandığı iki numaralı hipotez doğrulanmış bulunmaktadır. Krizden etkilenme düzeyi arttıkça, örgüt içi iletişimin niteliği bozulmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucu 0.001 anlamlılık düzeyinde -0.322 gibi yüksek oranlı bir ters ilişki ortaya çıkmıştır.

**Tablo 9:** Krizden etkilenme düzeyleri ile örgüt iletişimi arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

Örgüt İletişimi	Mean	F	Önem Derecesi
Örgüt içi iletişimimiz bozuldu	3.5968		
Örgüt içi iletişimimiz değişmedi	2.9702		
Örgüt içi iletişimimiz daha iyi oldu	2.0020		
		<b>7.594</b>	<b>0.001</b>

Anova Testi sonucu ise 0.001 anlamlılık düzeyinde 7.594'dür. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Hipotez 3: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması arasında ilişki vardır.**

**Tablo 10:** Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve panik arasındaki ilişkinin korelasyon analizi

	<b>Örgüt Üyeleri Arasındaki Korku ve Panik</b>
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	-0.326**

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda 0.01 anlamlılık düzeyinde korelasyon katsayısı  $-0.326$  bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda krizden etkilenme düzeyi yükseldikçe işletme personelinin ve yöneticilerin korku ve paniklerinin artması arasında ters bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

**Tablo 11:** Krizden etkilenme düzeyleri ile korku ve panik arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

<b>Korku ve Panik</b>	<b>Mean</b>	<b>F</b>	<b>Önem Derecesi</b>
Korku ve panik düzeyi arttı	3.6017		
Herhangi bir değişim olmadı	2.7850		
Korku ve panik düzeyi azaldı	2.6250		
		<b>11.957</b>	<b>0.000</b>

Anova testi sonucu ise 0.000 anlamlılık düzeyinde 11.597'dir. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Hipotez 4: Krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 12:** Krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasındaki ilişkinin korelasyon analizi

	<b>Koordinasyon Düzeyi</b>
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	-0.104**

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.



Dördüncü hipotez, krizden etkilenme düzeyi arttıkça işletmedeki koordinasyon düzeyi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde  $-0.104$  bulunmuştur. Bu durumda, işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri arttıkça, birimler ve kişiler arasındaki koordinasyon düzeyi azalmaktadır. Bu ilişkinin çok kuvvetli olmadığı korelasyon katsayısından anlaşılmaktadır.

**Tablo 13:** Krizden etkilenme düzeyleri ile koordinasyon düzeyi arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

Koordinasyon Düzeyi	Mean	F	Önem Derecesi
Koordinasyon düzeyi azaldı	3.7500		
Herhangi bir değişim olmadı	3.5833		
Koordinasyon düzeyi arttı	3.2833		
		<b>2.134</b>	<b>0.122</b>

Yapılan Anova Testi sonucu ise 0.122 anlamlılık düzeyinde 2.134 hesaplanmıştır. Her ne kadar ilişki varmış gibi gözükse de Anova Testi bu ilişkinin anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda  $H_1$  hipotezi red edilmiş ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir. Krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

**Hipotez 5: Krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer departmanları arasındaki ilişkilerin etkilenme düzeyi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 14:** Krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer departmanları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi

	<b>Diğer Departmanlar Arasındaki İlişkiler</b>
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	$-0.283^{**}$

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi, krizden etkilenme düzeyi ile işletmenin departmanları arasındaki ilişkilerin düzeyi arasında ilişki bulunduğu şeklindeki hipotezdir. Yapılan korelasyon analizinde 0.01 anlamlılık düzeyinde korelasyon katsayısı  $-0.283$  bulunmuştur. Bunun anlamı, krizden etkilenme düzeyi arttıkça, işletmenin çeşitli bölümleri arasındaki ilişkiler bozulmaktadır.

**Tablo 15:** Krizden etkilenme düzeyleri ile örgütün diğer departmanları arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

<b>İlişkilerin Düzeyi</b>	<b>Mean</b>	<b>F</b>	<b>Önem Derecesi</b>
Diğer departmanlar arası ilişkilerin düzeyi azaldı	3.8462		
Herhangi bir değişim olmadı	3.6935		
Diğer departmanlar arası ilişkilerin düzeyi arttı	2.2566		
		<b>9.010</b>	<b>0.000</b>

Yapılan Anova Testi de bu ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri 0.000 anlamlılık düzeyinde 9.010 bulunmuştur. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Hipotez 6: Krizden etkilenme düzeyi ile kararların kalitesi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 16:** Krizden etkilenme düzeyi ile kararların kalitesi arasındaki ilişkinin korelasyon analizi

	<b>Kararların Kalitesi</b>
<b>Krizden Etkilenme Düzeyi</b>	-0.537**

\*\* İki uçlu test, 0.01 anlamlılık düzeyinde gösterilmiştir.

Araştırmanın son hipotezi, kararların kalitesi ile krizden etkilenme düzeyi arasındaki ilişkiye ilişkindir. Korelasyon analizi sonucuna göre 0.01 anlamlılık düzeyinde bu iki değişken arasındaki ilişki  $-0.537$  bulunmuştur. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi arttıkça, işletmede alınan kararların kalitesi bozulmaktadır.

**Tablo 17:** Krizden etkilenme düzeyleri ile kararların kalitesi arasındaki ilişkinin Anova Testi sonuçları

<b>İlişkilerin Düzeyi</b>	<b>Mean</b>	<b>F</b>	<b>Önem Derecesi</b>
Kararların kalitesi azaldı	3.6500		
Herhangi bir değişim olmadı	2.7500		
Kararların kalitesi arttı	2.4375		
		<b>20.893</b>	<b>0.000</b>

Anova testi sonucu da bu ilişkinin yüksek olduğunu göstermiştir. 0.000 anlamlılık düzeyinde F değeri 20.893 bulunmuştur. Bu durumda  $H_0$  hipotezi red edilmiş ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz dönemleri işletmeler için pek çok açıdan sorunlara yol açmaktadır. Bu alanların en önemlisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Kriz sürecinde bulunan işletmelerde yönetsel ve örgütsel yapıda önemli olumsuzluklar yaşanmaktadır. İşletmelerde kriz dönemlerinde yaşanan olumsuzlukları incelemeye yönelik olarak Kayseri Sanayi İşletmeleri ile gerçekleştirilen bu araştırmada teoride açıklanan olumsuzluklardan hangilerinin yaygın olarak görüldüğü belirlenmiştir. Buna göre, yönetsel ve örgütsel yapıda tespit edilen 12 adet olumsuzluğun hepsinin şiddetli veya hafif şekilde yaşandığı anlaşılmıştır. Yaşanan en önemli sorun, işletmelerde çalışan personel ve yöneticilerdeki moral bozukluğudur. İkinci önemli olumsuzluk, yine yönetici ve çalışanlardaki psikolojik sıkıntılardır. Üçüncü sorun ise işletmenin çeşitli departmanları arasındaki iletişim bozukluklarıdır. Aslında, tüm bu sorunların birbirlerini etkiledikleri ifade edilebilir.

Araştırmada, ayrıca, geliştirilen altı adet hipotez test edilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar bulunmaktadır.

Ulaşılan sonuçlardan ilki, krizlerin işletmeleri merkezi bir örgüt yapısına zorlamasıdır. Sanayi işletmelerinde krizden etkilenme düzeyi arttıkça yetkinin merkezileşme derecesi de artmaktadır. Bu sonuç, yaşanan belirsizlik veya kaos ortamında daha önce alt kademe yönetim tarafından alınan kararların üst kademe yöneticiler tarafından alınması gerektiğinin düşünüldüğünü göstermektedir.

İkinci sonuç, krizlerin sanayi işletmelerinde örgütsel iletişimi bozmasıdır. Krizden etkilenme düzeyi arttıkça, örgüt içi iletişim bozulmaktadır. Bunun en önemli nedeni, işletme içinde yaşanan belirsizlikler, bilgilerin güvenilir olmaması, kişiler arası çatışma eğiliminin artması ve üst kademe yönetimdeki stresdir.

Ulaşılan üçüncü sonuç, kriz dönemlerinde sanayi işletmelerinde korku ve paniğin artmasıdır. Korku ve panik çok geniş anlamı olarak düşünülmelidir. Tasarruf tedbirleri sonucu elaman çıkarılması korkusu, hata yapma korkusu, belirsizliğin neden olduğu panik, departman yöneticilerinin yetkilerinin kısıtlanması gibi faktörler korku ve paniğini nedenini oluşturmaktadır.

Bu araştırmadan çıkarılan dördüncü sonuç, krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Yani, krizler işletmelerin koordinasyon düzeyini anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Bunun da en önemli nedeninin işletmede yetkilerin üst kademelerde toplanması nedeniyle koordinasyonda sorun yaşanmaması olduğu düşünülmektedir. Alt kademe yöneticiler devreden çıkınca, üst kademe yönetim her türlü kararı kendi kontrolü ve koordinesi ile vermektedir. Bunun sonucu olarak da koordinasyon kolaylaşmaktadır.

Beşinci sonuç, kriz dönemlerinde işletmenin tüm bölümleri arasındaki ilişkilerde olumsuzluk yaşanmasıdır. Yani, muhasebe, finansman, satınalma, stok, pazarlama, halkla ilişkiler veya üretim bölümleri arasındaki olumlu ilişkiler yerini olumsuz ilişkilere bırakır.

Altıncı sonuç, kriz dönemlerinde sanayi işletmelerinde kararların kalitesinin bozulduğu anlaşılmıştır. Bunun en önemli nedenleri, kararların merkezi olarak alınması, alt kademe yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin dikkate alınmaması, belirsizlik, gelen bilgilerin yetersizliği, gelen bilgilerin tutarsızlığı gibi faktörler çıkan kararların kalitesini olumsuz etkilemektedir.

Kayseri Sanayi İşletmelerinin bazı yönetsel ve örgütsel özellikleri dikkate alındığında, profesyonelleşme eğiliminin düşük olması, yetki ve sorumlulukların belirsizliği gibi, işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapılarının çeşitli olumsuzluklara maruz kalmasının nedenlerini anlamak daha kolay olacaktır. Kriz sürecine girmiş bulunan işletmelerde yaşanan yönetsel ve örgütsel sorunlar, elbette aşılamaz değildir. Bu sorunların çözümüne yönelik tedbirler başka araştırmaların konusudur. Bundan sonra yapılacak çözüme yönelik araştırmalarda, bu araştırmadan elde edilen bulgular kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

- ANCONA, D.G. and D. F. CALDWELL. (1992), "Demograph and Design Predictors of New Product Team Performance." **Organization Science**, 3:321-341.
- ATAMAN, G. (2001), **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BARTON, L. (1993), **Crises in Organization: Managing and Communicating in the Heat of Chaos**, South Western Pub, Cincinnati.
- BENNETT, N., C.L. MARTIN., R.J. BIES and J. BROCKNER.(1995), Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims. **Journal of Management**, 21(6): 1025-1040.
- D'AVENDI, R.D. and H. A. SIMON. (1990), "Crises and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms." **Administrative Science Quarterly**, 35:634-657.
- DİNÇER, Ö. (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı., İstanbul: Timaş Yayınları,
- DUTTON, J. (1986), "The Processing of Crises and Non-Crisis Strategic Issues" **Journal of Management Studies**, 23:501-517.
- EREN, E. (1998), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- FINK, S. (1986), **Crises Management: Planning for the Inevitable**, American Management Association, NewYork.
- GEPHART, R.P.Jr. (1987), "Organization Design for Hazardous Chemical Accidents." **Columbia Journal of World Business**, 22:51-58.
- GREENING, D. and R. A. JOHNSON. (1996), "Do Managers and Strategy Matter? A Study in Crisis." **Journal of Management Studies**, 33:25-51.
- HELLRIEGEL, D. and J. W. SLOCUM. (1989), **Management**, Addison-Wesley Publishing Company, NewYork.
- KERNISKY, D.A. (1997), "Proaktive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990" **Journal of Business Ethics**, 16(8):843-853.
- KIESLER, S. and L. SPROULL. (1982), "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition." **Administrative Science Quarterly**, 27:548-570.
- MILLER, D. (1991), "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment", **Management Science**, 37:34-52.

- MITROFF, I. and C. PEARSON. (1993), **Crises Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crises-Preparedness**. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- NYSTOM, W. and W. H. STARBUCK. (1981), **Handbook of Organizational Design**, NewYork: Oxford University Press.
- ÖZBAKIR, G.A. (1992), "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek" **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1997), **Kayseri Tüccar Profili Araştırması**, Kayseri: Kayseri Ticaret Odası yayınları.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002), **Özel Sektörün Kamu Sektörüne Bakışı ve Değerlendirmesi Araştırması**, Kayseri: Kayseri Ticaret Odası yayınları.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1998), Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama Çalışmaları ve Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model Önerisi ve Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAUCHANT, T. C., and I. MITROFF. (1992), **Transforming the Crises-Prone Organization**, San Francisco: Jossey Pub.
- PERROW, C. (1984), **Normal Accidents**, NewYork, Basic Books.
- SETHI, S. P. (1987), "Inhuman Errors and Industrial Crisis", **Columbia Journals of World Business**, 22(01), 101-110.
- SHRIVASTAVA, P. (1993), "Crises Theory/Practise: Towards a Sustainable Future" **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 39, 412-438.
- STAW, B. M and diğerleri. (1981), "Threat-Rigidity Effects in Organization Behavior: A Multilevel Analysis" **Administrative Science Quarterly**, 26:501-524.
- TACK, P.B. (1994), **Kriz Zamanı Yönetim**, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- TÜRKEL, S. (2002), "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", <[www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)>,Erişim tarihi: 11/07/2002.
- ÜLGEN, H. (1997), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayını, İstanbul.