

Kriz Yönetim Planının İşletmelerde Kriz Dönemleri ve Yönetici Davranışlarına Olan Etkileri

BERKANT DULKADIR^a

Geliş Tarihi: 16.11.2016 | Kabul Tarihi: 21.04.2017

Öz: İşletmeler hedeflerine ulaşmak isterken bazı engeller ile karşılaşabilirler. Bu sorunlarda işletmenin işleyişini bozabilir. Bu tarz durumlarda işletmelerin hali hazırda bulundurması gereken bir kriz yönetim planının bulunması işletme için büyük bir avantaj sağlayacaktır. Bu planın uygulanması için iyi bir yönetim politikasının uygulanması gerekir. Etkili bir yönetim politikası kriz zamanlarında işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Bu çalışmanın amacı, kriz yönetim planının işletmelerde kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası dönemlerdeki durumunu araştırmaktır. Bu amaçla Malatya da tekstil sektöründe üretim faaliyetinde bulunan ve sendikal sorunlardan dolayı kriz yaşamış bir işletmede araştırma yapılmıştır. İşletmede kriz döneminde yaşanan olumsuzluklar, alınan tedbirler araştırılmıştır. İşletmelerin kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası dönemlerde ki durumlarının kriz yönetim planına göre ilişkilendirilmeleri sonucu anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönem, kriz dönemi, kriz yönetim planı, işletme, yönetici davranışları.

© Dulkadir, Berkant, "Kriz Yönetim Planının İşletmelerde Kriz Dönemleri ve Yönetici Davranışlarına Olan Etkileri", *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 2017, ss. 223-240.

^a Adıyaman Ü. Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu
bdulkadir44@hotmail.com

The Effects of the Crisis Management Plan on Crisis Periods and Managerial Behavior in Enterprises

BERKANT DULKADİR

Received: 16.11.2016 | Accepted: 21.04.2017

Abstract: Businesses with karşılaşabiliri are some obstacles while trying to achieve their goals. This problem can disrupt the functioning of enterprises. no cases of this type of businesses is already a crisis management plan will have to be a major advantage for the company. To implement this scheme must be applied to good management policies. It makes it easier to achieve the objectives of the business in an effective management policy in times of crisis. The aim of this study was before the crisis in the business of crisis management plans to investigate the situation in times of crisis and post-crisis period. For this purpose, in Malatya in production in the textile sector and the crisis it has made research a company experienced problems due to the union. negative developments during the crisis on businesses, the measures taken were investigated. of business before the crisis, in times of crisis and crisis management plans associated with their results compared to the situation in the post-crisis period, there were significant differences.

Keywords: Period, crisis period, crisis management plan, business, managerial behavior.

© Dulkadir, Berkant, "Kriz Yönetim Planının İşletmelerde Kriz Dönemleri ve Yönetici Davranışlarına Olan Etkileri", *Iğdır University Journal of Social Sciences*, 11, 2017, pp. 223-240.

Giriş

İşletmelerin günümüzde faaliyetlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmesi için işletme için ve dışında sorunlar ile karşılaşmaması gerekir. Sorunların olmaması faaliyetlerin daha iyi yerine getirilmesini sağlar. Yoğun rekabetin bulunduğu küresel pazar ortamında en küçük maliyet kaybının olmaması işletmeler için ciddi önem taşımaktadır. Çünkü sorunların çoğalması ve sorunun büyük ya da küçük olması mali sorunlara neden olacaktır. Bu sorunlarda mali durumları etkileyeceğinden işletmeler verimli çalışmalıdır. Günümüzde işletmeler krize hazır olmak için bir kriz yönetim planı oluşturmalıdır. Bu çalışmada işletmelerin krizden nasıl ve ne şekilde etkilendiği araştırılmış ve işletmelerin kriz yönetim planını krizin hangi dönemlerinde gözden geçirdiği incelenmiştir. Araştırma Malatya ilinde faaliyet gösteren sendikal sorunlardan dolayı kriz yaşamış bir işletmenin durumunu incelenmiştir. Bu işletmenin seçilme sebebi ise; sektörün lokomotif bir sektör olması, kriz yaşamış ve bunu hafif kayıplar ile atlatmış olması, sonuçların diğer bölgeler içinde örnek teşkil etmesidir. Araştırmanın birinci kısmında krizin tanımı, önemi ve kriz yönetim sürecinden bahsedilmiştir. İkinci kısımda ise işletmelerin kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası yaşadıkları durumlar araştırılmıştır. Öncelikle ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha testi uygulanmış daha sonra temel bazı değişkenler için frekans dağılımları yapılmıştır. Kriz yönetim planı ile işletmelerin kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası durumları ile çeşitli hipotezler kurularak bunlar ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

1. Kriz Nedir

İnsan ve toplum yaşamında görülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında, çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade eder. Bu yüzden kriz, örgütsel yaşamda, özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durum ve

sorundur. Kriz, aynı zamanda, yöneticilerin ve işgörenlerin yaşamında önemli bir stres kaynağıdır (Aytürk ve Peker, 2000 : 385).

Kriz, bir örgütün olağan fonksiyonlarını, amaçlarına ulaşmada kabul edilebilir. Başarısını, varlığını veya yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen, işgörenler, müşteriler veya ortaklar tarafından zararlı kişisel etkisi olduğu algılanan herhangi bir girişim ya da başarısız bir eylem olarak tanımlandığında, krizin sadece negatif ve tehdit edici yönlerine odaklanılmış olur. Bu eksik bir tanımlamadır, çünkü kriz bazı durumlarda olumlu gelişmelere yol açabilir ve örgütün gelişimi için bir fırsat, bir donum noktası olabilir. Herhangi bir ilişkide kriz yaşanması, krizin çıktığı çatışmaların ilişkinin doğasını tehdit eder düzeye gelmesiyle gerçekleşir. Bu tanım ise, krizi sadece ilişkiler boyutunda değerlendirmektedir ve dar bir tanımlamadır. Kriz, fiziksel olarak bir sistemin bütünü etkileyen, temel varsayımlarını, kendi subjektif sağduyusunu ve varoluşçu özünü tehdit eden bir bozulmadır. Bu tanım, karar koyucuların karşılaştıkları kriz türlerinin çoğunu kapsar niteliktedir, fakat daha çok sistemin nasıl tanımlandığına bağlıdır. Örgüt açısından düşüncecek olursak, bu tanımlama, bireyi, grubu ve bunların krize ilişkin algılamalarını yeterince hesaba katmamaktadır (Booth, 1993: 85-86).

1.1. Kriz Yönetim Süreci

Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kotu kriz yönetiminin özü ise, durumu kotu görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır (Augustine, 2000: 13-14). Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve eşgüdümlemiş bir çabayı gerekli kılar. Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlem-

leri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000: 363). Can'a (Can, 2002: 337-340) göre, kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumlarına hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilir.

1. Kriz sinyallerinin alınması
2. Krize hazırlık ve korunma
3. Krizin denetim altına alınması
4. Normal duruma geçiş
5. Öğrenme ve değerlendirme

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmeliği, ortalama zekâya ve yeteneğe sahip bir kişi başarıyla uygulayabilir. Aslında birçok yönetim metodu, mantık kullanma veya birkaç ana kurama bağlı kalmanın dışında fazla bir beceri gerektirmez. Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir (Tack, 1994: 9-10). Kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, etkili bir iletişim becerisine bağlıdır (Wyatt, 2002: 25). Kriz sonrasında, yenilenen bir örgütü yalnızca ortak değerler bir arada tutabilir (Hurst, 2000: 18).

2. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Ekonomik anlamda işletmelerin hiçbir şekilde bir kaybının olmaması gerektiği bir küresel bir Dünya'da yaşıyoruz. Maliyet, zaman, kalite gibi kavramlar işletmelerin vazgeçilmez unsuru olmuş ve bu unsurların yolunda gitmesi için işletmelerin ekonomik, hukuki, teknolojik vb. gibi sorunlar ile karşılaşmaması gerekmektedir. İşletmelerin bu sorunlar ile karşılaşip bu sorunların devam etmesi krize neden olabilmektedir. Krizler ve bunun büyüklüğü işletme içi ve dışından kaynaklanabilmekte-

dir. Bundan dolayı işletmeler buna sürekli hazır olmalı ve kriz planı oluşturmalarıdır. Kriz ve yönetimi ile ilgili akademik çalışmalar sınırlı kalmış olup son yıllarda artan krizler nedeniyle kriz yönetimi ilgi akademik görmeye başlamıştır. Bu araştırma, sendika sorunlarından kaynaklı olarak kriz döneminde işletmenin yaşadığı olumsuzluklar, kriz döneminde almış oldukları tedbirler ile yöneticilerin krizin öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası sergilermiş oldukları davranışları irdelemektedir. Araştırma, Malatya ilinde faaliyet göstermekte olan yüksek kapasite ile çalışan bir işletmede yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Malatya'da faaliyet gösteren tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Örnekleme ise sendika sorunlarından dolayı büyük çaplı kriz yaşamış isminin araştırmaya yazılmasını istemeyen bir tekstil işletmesidir. Anket ise tek işletmede uygulanmış olup burada çalışan yönetici konumundaki müdür, şef, ustabaşı gibi kişiler ankete katılmıştır. Araştırmanın veri toplama tekniği anket olup; anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, eğitim durumu, kriz yönetim planı, kriz döneminde işletmenin yaşadığı olumsuzluklar, kriz döneminde almış oldukları tedbirler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise yöneticilerin krizin öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası sergilermiş oldukları davranışları ölçmek amacıyla Likert ölçeğine göre hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Anketteki bazı sorular değişik kaynaklardan alınmıştır. Soruların büyük bir kısmı ise Gökhan ARSLAN tarafından hazırlanan kriz yönetimi ile ilgili yüksek lisans tezinden alınmıştır. Bu anlamda kriz yaşayan işletmede 68 cevaplayıcı üzerinde değerlendirme yapılmıştır. 4 anket ise eksik doldurma veya bazı hatalardan dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırmanın sonuçları diğer şehirler ve tekstilin diğer alt sektörleri içinde aynı sonuçları birbirine değilse de hemen hemen yakın olacağı düşünülmektedir. Veriler kolayda örneklem yöntemi ile katılımcılarla yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Anket gönüllülük esasına dayanarak evreni temsil eden toplam 68

katılımcıya doldurulmak üzere verilmiştir. 68 anketin 68'i geri dönmüş olup, alınan anketler değerlendirildiğinde, dört anketin de eksik doldurulması nedeniyle değerlendirme toplam 64 anket üzerinde gerçekleştirilmiştir.

2.2. Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen veriler, öncelikle SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına girilmiş olup, bu program ve Office Excel 2013 aracılığıyla tablolar oluşturulmuştur. İstatistikî değerlendirmelerde; öncelikle veri toplama aracının güvenilir olup olmadığını saptayabilmek için güvenilirlik analizi yapılarak, analiz sonucunda Cronbach Alpha 95.3 değeri olarak belirlenmiştir. Tablo 1'de güven aralıklarında görüldüğü gibi bulunan 95.3 değeri oldukça güvenilir seviyede bir değer olduğu görülmektedir. İlgili değişkenlere ilişkin olarak frekans dağılımları oluşturulmuş; işletmedeki kriz planının, kriz dönemlerinde ki yönetici davranışları ile ilgili hipotezlerin testine yönelik ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 1: Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı aralıkları

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$	Düşük derecede güvenilir
$0.60 \leq \alpha \leq 0.90$	Oldukça güvenilir
$0.60 \leq \alpha \leq 1.00$	Yüksek derecede güvenilir

Kaynak: (Can, 2013: 343).

2.3. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri, Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma ile ilgili olarak frekans dağılımları, model ve hipotezler şu şekildedir. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2: İşletmelerin demografik bilgilerinin frekans dağılımları

Cinsiyet	F	%	Eğitim Durumu	F	%
Erkek	56	87.5	Ortaöğretim-Lise	23	35.9
Bayan	9	12.5	Önlisans (MYO)	14	22.6
Toplam	64	100	Lisans	27	41.5
			Toplam	64	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi işletmede çalışanların 56 kişi ile %87.5’ini erkek, 9 kişi ile % 12.5’ini ise bayan çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3: İşletmede kriz döneminde yaşanan olumsuzlukların dağılımı

Sıra No	Kriz Döneminde İşletmede Yaşanan Olumsuzluklar			
	Yaşanan Sorunlar	Kabul	F	Yüzde (%)
1	Finansal sorunlar arttı	Evet	61	95.3
		Hayır	3	4.70
2	Verimlilik kaybı yaşandı	Evet	60	93.7
		Hayır	4	6.30
3	Giderler arttı	Evet	57	87.6
		Hayır	7	12.4
4	İşletme imajı zayıfladı	Evet	55	84.6
		Hayır	9	15.4
5	Motivasyon düşüklüğü yaşandı	Evet	54	84.3
		Hayır	10	15.7
6	Yaratıcılık düştü	Evet	44	68.7
		Hayır	20	31.3
7	Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı	Evet	40	62.5

		Hayır	24	37.5
8	Kalite sorunu yaşandı	Evet	39	60.9
		Hayır	25	39.1
9	Kararların etkinliği bozuldu	Evet	35	54.7
		Hayır	29	45.3
10	Satışlar düştü	Evet	21	32.8
		Hayır	43	67.2

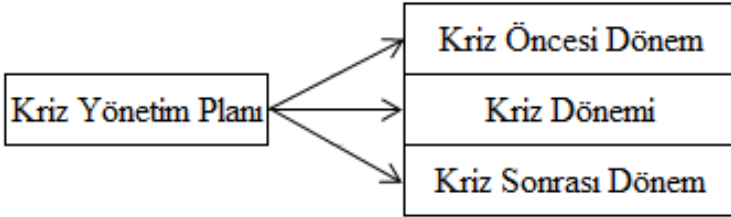
Tablo 3’de görüldüğü gibi işletmede kriz döneminde yaşanan olumsuzluklar en çok’tan en aza doğru sıralanmıştır. İşletmenin kriz döneminde yaşamış olduğu sorunların en başında 61 (%95.3) evet cevabı ile finansal sorunların arttığı, en az yaşanan sorunun ise 21(%32.8) evet cevabı ile satışların düştüğü cevabında yoğunlaşmıştır.

Tablo 4: İşletmede kriz döneminde alınan tedbirler

Sıra No	Kriz Döneminde İşletmede Alınan Tedbirler			
	Alınan Tedbirler	Kabul	F	Yüzde (%)
1	Amaç ve hedefler yeniden saptandı	Evet	64	100
		Hayır	0	0.0
2	Kriz yönetimi planının yeniden gözden geçirildi	Evet	64	100
		Hayır	0	0.0
3	Personel işten çıkarıldı	Evet	64	100
		Hayır	0	0.0
4	Tasarruf çalışmaları yapıldı	Evet	60	93.7
		Hayır	4	6.3
5	Yetki ve görevler yeniden belirlendi	Evet	64	100

		Hayır	0	0.0
6	Yeni işletme stratejileri oluşturuldu	Evet	64	100
		Hayır	0	0.0
7	İletişimin etkinliğini artırıldı	Evet	61	95.3
		Hayır	3	4.7
8	Kriz merkezi oluşturuldu	Evet	58	90.6
		Hayır	6	9.4
9	Ödemeler düzensizleşti	Evet	56	87.5
		Hayır	8	12.5
10	Yeni pazarlara arandı	Evet	45	70.3
		Hayır	19	29.7
11	İşletmenin bazı varlıkları satıldı	Evet	0	0.0
		Hayır	64	100
12	Profesyonel danışmanlığa başvuruldu	Evet	0	0.0
		Hayır	64	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi işletmede kriz döneminde alınan tedbirler en çok’tan en aza doğru sıralanmıştır. Alınan tedbirlere bakıldığında ise işletmede her konuda ciddi tedbirler alındığı dağılımlarda kendini açık bir şekilde belli etmektedir. Alınan tedbirlerin bazılarında 64 evet (%100) ile yoğunlaştığı kendini belli etmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın modeli

Şekil 1’de araştırmanın modeli görülmektedir. Model’de işletmedeki kriz yönetim planı yaşanan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasında ilişkilendirmeleri göstermektedir.

Tablo 5: İşletmenin kriz öncesi dönem çalışmaları

Sıra No	İşletmenin Kriz Öncesi Dönem Çalışmaları
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir

Tablo 5’ de işletmede kriz öncesi dönemde yaşanan sorunlar başlıklar halinde görülmektedir.

Tablo 6: İşletmenin kriz dönemindeki çalışmaları

Sıra No	İşletmenin Kriz Dönemindeki Çalışmaları
1	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır
2	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır
3	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır
4	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir
5	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır
6	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir
7	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir

8	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir
---	--

Tablo 6' da işletmede kriz öncesi dönemdeki çalışmaları başlıklar halinde görülmektedir.

Tablo 7: İşletmenin kriz sonrası dönemindeki çalışmaları

Sıra No	İşletmenin Kriz Sonrası Dönemindeki Çalışmaları
1	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır
2	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır
3	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır
4	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir
5	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır
6	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır
7	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir
8	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir
9	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır
10	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir
11	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir
12	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir
13	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir
14	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır
15	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir
16	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir

Tablo 7' de işletmede kriz sonrası dönemde yaşanan sorunlar başlıklar halinde görülmektedir.

2.4. Hipotezlerin Testlerin İlişkin Bulgular

Belirli bir değişkenle ilgili olarak oluşturulan gruplar ikiden fazla olduğunda, gruplar arasında bir farklılık bulunup/bulunmadığını inceleyebilmek için One-Way ANOVA testini kullanmak uygundur. Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde olup H_1 hipotezi ana hipotez olarak da görülebilir.

H_1 : İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki krizin tüm dönemlerindeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 8: Krizin tüm dönemlerinde yönetici davranışları ile kriz yönetimi planı ilişkisi

Faktör	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Krizin Tüm Dönemleri	42.501	0.6914	3.168	0.003
	45.117	0.4201		
Toplam	87.618			

Tablo 8' de görüldüğü gibi işletmede krizin tüm dönemleri arasında yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0.003 ($F=3.168$) bulunmuştur. İşletmedeki kriz yönetim planının uygulanması ile krizin tüm dönemlerindeki yöneticinin davranışları arasında anlamlı derecede fark bulunmaktadır. Bu nedenle H_1 hipotezi kabul edilir.

H_2 : İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz öncesi dönemdeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 9: Kriz öncesi dönemdeki yönetici davranışları ile kriz yönetimi planı ilişkisi

Faktör	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Kriz Öncesi	39.848	0.4648	4.178	0.000
Dönem	34.261	0.6214		
Toplam	74.109			

Tablo 9' da görüldüğü gibi işletmede kriz öncesi dönem için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0.000 ($F=4.178$) bulunmuştur. İşletmedeki kriz yönetim planının uygulanması ile kriz öncesi dönemdeki yöneticinin davranışları arasında anlamlı derecede fark bulunmaktadır. Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilir.

H_3 : İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz dönemindeki yönetici davranışları arasında olumlu ilişki vardır.

Tablo 10: Kriz dönemindeki yönetici davranışları ile kriz yönetimi planı ilişkisi

Faktör	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Kriz Dönemi	37.211	0.4855	3.625	0.021
	40.457	0.7197		
Toplam	77.668			

Tablo 10' da görüldüğü gibi işletmede kriz dönemi için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0.021 ($F=3.625$) bulunmuştur. İşletmedeki kriz yönetim planının uygulanması ile kriz döneminde yöneticinin davranışları arasında anlamlı derecede fark bulunmaktadır. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilir.

H_4 : İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz sonrası dönemdeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 11: Kriz sonrası dönemdeki yönetici davranışları ile kriz yönetimi planı ilişkisi

Faktör	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Kriz Sonrası Dönem	40.570	0.5264	5.625	0.006
	28.834	0.5522		
Toplam	69.404			

Tablo 11' de görüldüğü gibi işletmede kriz sonrası dönem için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucu olarak önemlilik değeri 0.006 ($F=5.625$) bulunmuştur. İşletmedeki kriz yönetim planının uygulanması ile kriz sonrası dönemdeki yöneticinin davranışları arasında anlamlı derecede fark bulunmaktadır. Bu nedenle H_4 hipotezi kabul edilir.

Tablo 12: Hipotezlerin Kabul/Ret Sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H_1	İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki krizin tüm dönemlerindeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır	Kabul
H_2	İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz öncesi dönemdeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır	Kabul
H_3	İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz dönemindeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır	Kabul
H_4	İşletmenin kriz yönetim planı ile işletmedeki kriz sonrası dönemdeki yönetici davranışları arasında olumlu bir ilişki vardır	Kabul

Tablo 12'de görüldüğü gibi, işletmenin kriz yönetimi planı ile işletmedeki kriz dönemlerindeki yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi araştırabilmek için toplam dört tane araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Bu hipotezlerden H_1 hipotezi ana hipotez olarak görülebileceği gibi, üç tane de alt hipotez vardır.

Sonuç ve Öneriler

Kriz genel olarak işletmenin işleyişini bozan bir durum olarak tanımlanabilir. Bu sorunlara işletmeler her zaman hazır olmalıdır. Çünkü Hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada işletmeler değişime adapte olmak zorundadırlar. Çünkü rekabet ve değişim baş döndürücü şekilde ilerlemektedir. Aksi takdirde rekabet ortamında enerji kaybetmesi muhtemeldir. Bu süreçte işletmelerin kendi içinde ve dışında sorunlar ile karşılaşması vazgeçilmezdir. Bu sorunların büyüklüğü yada küçüklüğü duruma göre değişebilir. Sorunların büyük yada küçük olmasına karşın işletmeler her zaman kriz olacakmış gibi hareket etmeli ve bir kriz yönetim planı oluşturması kendi yararına olacaktır.

Bu çalışmada sendikal sorunlardan dolayı kriz yaşayan bir işletmenin krizden dolayı yaşadığı olumsuzluklar, almış oldukları tedbirler ile kriz yönetim planının kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemlerindeki yöneticilerin davranışları hakkındaki durumlar için cevap aranmıştır. Anket çalışmasında cinsiyet, eğitim durumu, krizden dolayı yaşanan sorunlar. Alınan tedbirler ve kriz dönemlerindeki yönetici davranışları ANOVA analizi ile test edilmiştir. İşletmede yaşanan sorunlara bakıldığında finansal sorunların arttığı, verimliliğin azalması gibi durumlar dikkat çekici bir şekilde kendini göstermektedir. İşletmenin kriz döneminde yaşadığı sorunların başında mali sorunlar olduğu yöneticiler tarafından onaylanmıştır. Çünkü kriz döneminde yaşanan sorunlar beraberinde mali sorunları getirmektedir. Alınan tedbirlere bakıldığında ise amaç ve hedefler yeniden saptanması, kriz yönetim planının gözden geçirilmesi ve personel çıkarma tedbirlerin ilk başında olduğu analiz sonucunda görülmektedir. Kriz dönemlerinde olması gerekenlerin hepsi yöneticilerce de öncelik sonrasına göre işaretlenmiştir. Fakat personel çıkarılması da öncelikli tedbirler arasında görülmektedir. Bu konuda yöneticilerin dikkatli davranması önemlidir. Çünkü personel kaybı önemli bir kayıp olabilir. İşletmede kriz geçtikten sonra tekrar faaliyete geçip verimli

çalışmaya başlaması personele bağlıdır. Bu nedenden dolayı karar noktasında yöneticiler hassas davranmalıdır

Araştırmanın hipotezleri olan H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerinin tamamı kabul görmüştür. Hipotezlerin tamamı işletmedeki kriz yönetim planı ile krizden önceki dönem, kriz dönemi ve krizden sonraki dönem arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buda işletmenin herhangi bir krize karşı kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrasında bir yönetim planının olduğu ve bunu devreye soktuğunu göstermiştir. İşletmede krizden sonraki dönemlerde yaşanan durum ile ilgili bilgi alındığında krizi hafif kayıplar ile atlattıkları ve kriz yönetim planında ise işletmedeki tüm noktalar ile ilgili yapılması gereken çalışmaların olduğu yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. İşletmeden ya da işletme dışından kaynaklı sorunlardan dolayı işletmeler her zaman kriz olacak gibi hareket etmelidir. Çünkü kriz her an olacak bir durumdur ve buna hazır olmak için işletmelerin kriz yönetimi planının olması kaçınılmaz bir gerçektir. Kriz yönetim planı olmayan işletmeler konuya olan yaklaşımlarından kaynaklı ya da konuyu yeterince kavrayamamış olmasından dolayı böyle bir planları olmayabilir. Sonuç olarak kriz yönetim planı olmasına rağmen krizi hafif kayıplar ile atlatan bir işletme örnek alınmalıdır. Buna göre kriz yönetim planı tüm işletmelerce yapılmalı ve tüm detayların kesin olarak ortaya konması için akademik ve işletmedeki çalışmaların devam etmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Augustine, N. R. (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi. (Çeviren: Salim Atay). *Harvard Business Review*. MESS
- Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ayttürk, N., Peker, Ö. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi
- Booth, A. S. (1993), *Crisis Management Strategy. Competition and Chan-*

- ge in Modern Enterprises*. London: Routledge Publishing
- Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2002) *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi. 6. Baskı.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (6): s.353-373.
- Hurst, K. D. (2000). *Kriz ve Yenilenme. Krizin Sunduğu Fırsatlar*. (Çeviren: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tack, B. P. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim*. (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Wyatt, W. (2002), Be Prepared: Communicating in a Crisis. *State Legislatures*, 28 (4), s.31-35.