

## SİVAS SANAYİ İŞLETMELERİNİN ŞUBAT 2001 EKONOMİK KRİZİNE GENEL YÖNETSEL TEPKİLERİ

Mehmet Sadık ÖNCÜL, H. TAĞRAF, B. FİLİZÖZ ve S. EKİCİ

Cumhuriyet Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

### Özet

Bu çalışma, 21 Şubat 2001’de Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin Sivas sanayi işletmelerine genel yönetsel yansımalarını ve işletmelerin tepkilerini incelemektedir. Bu bağlamda ekonomik kriz yönetimine ilişkin çözüm önerilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bulgular 63 işletmeye dayanmaktadır. Veri toplama aracı olarak sekiz bağımsız ve onüç bağımlı değişken kullanılmış olup, tepe yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmada işletmelerin krize yeterince hazırlıklı olmadıkları ve krizi genel olarak iyi yönetemedikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivas, Sanayi, İşletme, Kriz

### Abstract

#### The General Managerial Reflection of Industrial Business Organization in Sivas City to February 2001 Economic Crisis

This study, examines the general managerial reflections of industrial business organizations in Sivas city to the economic crisis experienced on the 21<sup>st</sup>. February in 2001 in Turkey and the reactions of mentioned businesses to the crisis. In this context, it is aimed to bring up suggestions to the solution of management of economic crisis. Findings are based on 63 businesses. Eight independent and thirteen dependent variables were used as data collection tool and they are applied on top managers. It was found out that businesses did not prepare good enough to economic crisis and also could not generally manage it well.

**Keywords:** Sivas, Industry, Business, Crisis

### Problem

Gerek dünyada, gerekse ülkemizde zaman zaman ekonomik krizler yaşanmaktadır. Etki alanları ve şiddet dereceleri farklılık gösterse de bütün krizlerin genel olarak ülke ekonomilerini ve sosyal yapılarını önemli açılardan etkilediği inkar edilemez bir gerçekliktir. Bu nedenle kriz olgusu makro bazda ülkeler, mikro bazda ise organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır.

Genel olarak istikrarsız ortamlar için kullanılan kriz kavramı ile ilgili birçok tanım söz konusudur. Kriz basit olarak “belirsizlik, kaos ve yüksek kaygı duyguları uyandıran beklenmedik bir durum” (Yelda, 2002:1) olup örgütün yaşamını tehdit eden bir olgu olarak görülmektedir.(Can, 1994:300) Başka bir tanımlamaya göre kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken,

örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu olarak” ifade edilmektedir. (Tutar, 2000:16) Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik gibi kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda da krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek pek doğru sayılmaz. (Yeniçeri, 1992:314) Buna göre krizi, genel olarak aniden ortaya çıkan, işletmelerin olağan sistemlerinin dengesini bozan ve kontrol altına alınmadığı zaman işletmelerin hayatını riske eden istenmeyen gerilim durumları olarak tanımlamak mümkündür.

Krizler ani olarak ortaya çıktıkları gibi, kimi zaman krizin oluşumu ile ilgili önceden bazı sinyaller de söz konusu olabilmektedir. İster aniden ortaya çıksın, isterse önceden bazı belirtiler versin, bütün krizlerin oluşumunda etkili olan birçok neden söz konusu olabilmektedir. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta incelenebilmektedir: (Tüz, 1996:5-8)

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolünün dışında olan makro faktörlerdir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, işletmelerin de bu değişime hızla uyum sağlamalarını zorunlu kılar. Değişime uyum sağlayamama ise krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri; doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir.

Doğal faktörler, doğal çevreyle ilgili beklenmeyen değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlamaktadır. İşletmenin ürünlerinin arz/talep durumu, piyasa faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, GSMH ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkileyen ekonomik faktörlerdir. Özellikle uluslararası piyasalarda çalışan işletmelerin dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunmaları onların krizle karşılaşmaları açısından çok daha fazla belirsiz ortamlar oluşturur. Politik ve yasal Faktörler olarak devlet politikalarındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet gibi konularda hükümetin yaklaşımı konularını kapsamaktadır. Toplumdaki insan ilişkilerinin ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren toplumsal faktörler olarak sayılabilir. Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli teknolojik faktörlerdir. Teknolojik gelişmeler işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19.y.y.da başlayan makineleşme ve otomasyon işletmenin üretim konusu ürünlerine alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur.

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir. İşletmelerin krize düşmelerinin ilk nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. İkinci neden işletmelerin hayat seyirinden kaynaklanır. Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve kârlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar. Üçüncü neden, örgütün yapısal sorunlarından kaynaklanır. İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-iş gören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır.

Kriz oluşuncaya kadar körlük, atalet, yanlış karar ve eylemler gibi aşamalardan geçer. Körlük aşamasında yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak bu değişme ve gelişmeleri saptama ve tanımlamada yetersiz kalırlar. (Yeniçeri, 1993:222) Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, işletmeleri her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk eder. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımaz ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmez. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örter ve onları gizler. (Hamarat, 1994:20-22) Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada yeteneksiz personel sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir. Atalet aşamasında çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetim krize karşı gerekli tedbirleri alamaz. (Can, 1994: 302) Bunun çeşitli sebepleri vardır. Ancak özellikle mevcut durumun geçici olduğu ve standart önlemlerle zamanla düzelebileceği düşünülür. Kriz durumunun şiddeti arttıkça etki belirginleşmeye ve işletmede işler ters gitmeye başlar. Üçüncü aşama yanlış karar ve eylemlerin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşumunu engeller. Kişisel sezgiler ve yorumlar ön plana çıkar. Karar verme durumunda olanları ikna etmek

ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü eylemlere yönelme olur. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme olasılığını azaltır. (Dinçer, 1992: 328) İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez. Sonuç olarak yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanarak, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz aşamasına girmesi kaçınılmazdır. (Can, 1994: 303) Örgüt içinde panik ve çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir. Örgüt iklimi bozulur. (Yeniçeri,1993: 223) Karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur. İşletme bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi takdirde işletmenin hayatını sona erdiren bir sürece girilebilir.

Türkiye 2000 yılı Kasım ayı ve 2001 yılının Şubat ayında önemli iki kriz sürecinin içine girmiştir. Alında Kasım ayında yaşanan kriz 2001 yılının Şubat ayında çok daha büyük bir krizin habercisi olmasına rağmen, yeterli önlemlerin alınmaması kısa bir zaman sonra üstelik çok daha büyük ve önemli etkileri olan Şubat krizinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Şubat krizinin ülke için önemli ve bir o kadar da tehlikeli olan sonuçları, sadece ekonomik ortamda bir kaos yaratmamış, ekonomik krizin paralelinde siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda da ciddi boyutta etkili olmuştur. Ülkemizdeki bazı olumsuzlukların derinliğini artıran ve yeni olumsuzlukların da gelişimine neden olan Şubat 2001 krizinin bedeli tüm toplum için çok ağır olmuştur.

Türkiye ekonomisi, yaşanan ağır ekonomik krizlerden tahmin edilenden de ağır darbe almıştır. 2001 yılı itibarıyla yüzde 8.5'lik küçülme bekleyen Türkiye, Cumhuriyet tarihinde İkinci Dünya Savaşı yıllarından sonra en büyük küçülme rakamıyla tanışmıştır. 2000 yılında 201.3 milyar dolar olan GSMH, küçülmenin yanı sıra TL'deki büyük değer kaybının da etkisiyle 53 milyar dolar (yaklaşık 71 katrilyon lira) gerileyerek 148 milyar 166 milyon dolara düşmüştür. Ne yazık ki; Cumhuriyet tarihinde İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra en büyük daralma 2001 yılında yaşanmıştır. 1945 yılında yüzde 15.3 küçülen Türkiye ekonomisi, 1994 ve 1999 yıllarında da yüzde 6'nın üzerinde küçülme ile karşı karşıya kalmıştır. GSMH ise dolar bazında 2000 yılı cari fiyatlarla 148 milyar 166 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam IMF'ye sunulan 18 Ocak 2002 tarihli niyet mektubunda, 2000 yılı itibarıyla 201.3 milyar dolar olarak ifade edilmiş, ancak 2000 yılında yaşanan yüzde 9.4'lük küçülmenin yanı sıra kriz nedeniyle TL'nin aşırı değer kaybına uğraması GSMH'deki gerilemenin 53 milyar dolara kadar ulaşmasına neden olmuştur. (Radikal, 2002)

Bu çalışmanın konusunu oluşturan neden, 2001 yılı Şubat ayında yaşanan ekonomik krizdir. Ülkemize yukarıda anılan rakamlara malolan krizin, Sivas sanayi işletmelerindeki yansımalarını ve işletmelerin bu krizin çözümüne yönelik tepkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amacın doğal sonucu olarak işletmelerin kriz yönetimine ilişkin çözüm önerilerinin ortaya konması da amaçlanmıştır.

### Yöntem

Sivas Ticaret ve Sanayii Odası'nın kayıtlı verilerine göre 226 sanayii işletmesi mevcuttur. Gerçekte faal işletme sayısı ise 63'tür. Araştırmada evren ve örneklem sayısal olarak aynıdır. Sekiz bağımsız ve onüç bağımlı değişken arasındaki ilişki çapraz tablo tekniği ile test edilmiştir. Tablolar arasındaki ilişkilerin benzerliklerinin değerlendirilmesinde ise Ki-Kare testi uygulanmıştır. Çalışmanın güvenilirlik testi yapılmış olup sonuçlar güvenilir bulunmuştur. Çalışma, bir alan araştırması olup, yüz yüze yapılan anket uygulamasını kapsamaktadır. Bulgular 63 sanayi işletmesi yöneticisinin anket sorularına verdikleri yanıtlara dayanmaktadır.

### Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yaşı, öğrenim düzeyi, meslekleri, krizin nedenine ilişkin algılamaları, daha önce herhangi bir ekonomik kriz yaşayıp yaşamadıkları, işletmelerin faaliyet süresi, sektörlerindeki krizden olumsuz etkilenmeleri ile krizin lehlerine fırsat ve avantaj yaratıp yaratmadığı gibi bağımsız değişkenlerin işletmelerin kriz sürecindeki faaliyetlerini etkilediği varsayılmıştır. Sivas Sanayi işletmelerinin sektörel dağılımı şöyledir: Büro ve mobilyada 11; tekstilde 6; plastik imalatında 5; süt ve süt ürünleri, hazır beton, inşaat, metal ve makina, imalatında 4'er; gıda imalatında 3; un, yem, alçı, kireç, yangın söndürme cihazları, tıbbi gaz üretimi, et ve et mamülleri üretimi, ambalaj ile demir ve demir dışı metaller üretiminde 2'şer; cam işleme, kereste ve orman ürünleri, temizlik ürünleri, inşaat malzemeleri, kuru yemiş, avize imalatı, otomotiv sanayii, elektrik ve ısı sanayii, vagon sanayii il tarım ve hayvancılığa dayalı sanayinde 1'er işletme mevcuttur.

Yöneticilerin yarısından fazlası orta yaş ve %40'ı civarında genç yaş grubunda yer almaktadır. Yöneticilerin öğrenim düzeyleri itibarıyla % 41'i fakülte ve yüksek okul, % 33'ü lise ve %21' ise ilköğretim mezunudur. Bu dağılıma göre yüksek öğrenimli yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Aldıkları mesleki eğitime göre mühendislik ve işletme/iktisat kökenli yöneticilerin oranı birbirine yakındır. Bunların dışında kalan ve farklı mesleki kökenlerden gelenlerin oranı % 55'dir. Yöneticilerin %94'ü erkek ve % 6'sı bayandır.

**TABLO 1: Yöneticilerin yaşları ile kriz dönemlerinde personelin psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşaması arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN7		Total
		1,00	2,00	
VAR001	2,00	13	12	25
	3,00	27	6	33
	4,00	3	2	5
Total		43	20	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,008 <sup>a</sup>	2	,050
Likelihood Ratio	6,102	2	,047
Linear-by-Linear Association	2,560	1	,110
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,59.

Yöneticilerin % 40'a yakını 20 yıl ve üzerinde, % 27'si 11-20 yıl arasında, %24'ü 6-10 yıl arasında ve geriye kalanı ise 5 yıl ve daha az bir iş deneyimine sahiptirler. İşletmelerin ise %30'u 6-10 yıl arasında, %25'i 20 yılın üzerinde, % 22'si 1-5 yıl arasında, %21'i 11-20 yıl arasında ve % 2'si 1 yıldan az bir faaliyet süresine sahiptir. İşletmelerin % 38'i anonim, %38'i limited, % 16'sı şahıs, %5'i adi ortaklık ve % 3'ü kollektif şirket şeklindedir. Yöneticilerin % 60'ı herhangi bir yöneticilik eğitimi almamışlardır.

Ankete katılan 63 yöneticiden 43'ü (%68) kriz dönemlerinde personeline psikolojik ve fizyolojik bir çöküntü olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin çoğunun kendi personelerindeki psikolojik ve fizyolojik çöküntüyü gözlemledikleri görülmektedir. 25-40 yaş grubundaki 25 yöneticiden 13'ü (%52), 41-60 yaş grubundaki 33 yöneticiden 27'si (%81) ile 61 yaş ve üzerindeki 5 yöneticinin ise 3'ü (%60) personeline psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana geldiğini belirtmiştir. Bu sonuç, belki de tüm çalışanlarda eş düzeyde psikolojik ve fizyolojik çöküntü yaşanmasına karşın bunun farkına varmak ve önemsemek açısından orta yaş grubundaki yöneticilerin diğerlerine oranla daha duyarlı olduklarını gösterebilir. Genç yöneticiler yeterli deneyime sahip olmadıklarından, yaşlı yöneticilerin ise işe olan ilgilerinin azalmasından dolayı bu oranın daha düşük olduğu düşünülebilir.

**TABLO 2: Yöneticilerin öğrenim düzeyi ile kriz sürecinde gereksiz görülen işlerin tasfiye edilmesi arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN13		Total
		1,00	2,00	
VAR002	1,00	3	6	9
	2,00	1	4	5
	3,00	18	3	21
	4,00	3	1	4
	5,00	17	5	22
	6,00	2		2
Total		44	19	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,595 <sup>a</sup>	5	,008
Likelihood Ratio	15,371	5	,009
Linear-by-Linear Association	7,087	1	,008
N of Valid Cases	63		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Ankete katılan 63 yöneticiden 44'ü (%70) kriz süresinde gereksiz gördükleri bazı işlerini tasfiye ettiklerini belirtmişlerdir. Bu davranış, kriz dönemlerinde görülen rasyonel bir tutumdur. Bu yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında ilkokul mezunu 9 yöneticiden 3'ü (% 33) , ortaokul mezunu 5 yöneticiden biri (%20), lise mezunu 21 yöneticiden 18'i (%85), ön lisans mezunu 4 yöneticiden 3'ü (% 75), lisans mezunu 22 yöneticiden 17'si (%77) ve lisansüstü mezunu 2 yöneticinin her ikisi gereksiz gördükleri işleri tasfiye ettiklerini belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerde eğitim düzeyi yükseldikçe rasyonel davranış gösterme eğilimi artmaktadır.

**TABLO 3: Yöneticilerin öğrenim düzeyi ile işletmenin geneline yönelik planlama yapılması arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN14		Total
		1,00	2,00	
VAR002	1,00	7	2	9
	2,00	3	2	5
	3,00	21		21
	4,00	4		4
	5,00	21	1	22
	6,00	2		2
Total		58	5	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,223 <sup>a</sup>	5	,032
Likelihood Ratio	10,528	5	,062
Linear-by-Linear Association	4,141	1	,042
N of Valid Cases	63		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Ankete katılan 63 yöneticiden 58'i (%92) işletmenin geneline yönelik planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun işletmelerinin geneline yönelik planlama yaptıkları görülmektedir. 9 ilkokul mezunu yöneticiden 7'si (% 78), 5 ortaokul mezunu yöneticiden 3'ü (%60), 21 lise ve 4 ön lisans mezunu yöneticinin tamamı (%100), 22 lisans mezunu yöneticinin 21'i (%95) ve 2 lisansüstü mezunu yöneticinin 2'si de işletmenin geneline yönelik planlama yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerde eğitim düzeyi yükseldikçe işletmenin geneline yönelik planlama yapma konusunda duyarlılığın arttığı söylenebilir.

**TABLO 4: Yöneticilerin meslekleri ile profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN1		Total
		1,00	2,00	
VAR003	,00	4	31	35
	1,00	3	9	12
	2,00	7	9	16
Total		14	49	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,703 <sup>a</sup>	2	,035
Likelihood Ratio	6,440	2	,040
Linear-by-Linear Association	6,561	1	,010
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

Ankete katılan 63 yöneticiden 14'ü (%22) profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlanma bakımından genelde düşük bir oranı göstermektedir. Bununla birlikte, bu alanda bilincin henüz yerleşmediği Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede, özellikle de Sivas gibi sanayinin çok zayıf KOBİ'lerden oluştuğu bir ilde bu oran oldukça iyi sayılır.

İşletme /iktisat kökenli 12 yöneticiden 3'ü (%25), mühendis kökenli 16 yöneticiden ise 7'si (%43) profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Yüksek öğrenim almayan 35 yöneticiden 4'ü (%11) ise profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlandığını belirtmiştir. Bu sonuç, yöneticilerde eğitim düzeyi yükseldikçe buna paralel olarak danışmanlıktan yararlanma konusunda da bilinç düzeyinin yükseldiğini göstermektedir. Mühendis kökenli yöneticilerde



oranın yüksekliği, işletme yönetimi konusunda yeterli düzeyde formasyona sahip olmamalarıyla izah edilebilir.

**TABLO 5: Yöneticilerin meslekleri ile işletmelerini küçültmeleri arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN11		Total
		1,00	2,00	
VAR003	,00	22	13	35
	1,00	3	9	12
	2,00	9	7	16
Total		34	29	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,200 <sup>a</sup>	2	,074
Likelihood Ratio	5,333	2	,069
Linear-by-Linear Association	,660	1	,417
N of Valid Cases	63		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,52.

Ankete katılan 63 yöneticiden 34'ü (%54) işletmelerini küçülttüklerini belirtmişlerdir. Yüksek öğrenim görmemiş 35 yöneticiden 22'si (%63) ve yüksek öğrenim görmüş işletme/ iktisat kökenli 12 yöneticiden 3'ü (%25) ile mühendislik kökenli 16 yöneticiden 9'u (% 56) işletmelerinde küçülmeye gittiklerini belirtmişlerdir. Gerek yüksek öğrenim görmemiş gerekse mühendislik eğitimi almış yöneticilerde işletmeyi küçültmenin, krizi yönetmede genellikle ilk tepkisel davranış olduğu söylenebilir. İşletme/iktisat kökenli yöneticilerinse bu yöntemin dışında, diğer yöntemlerin bilgisine ve uygulama becerisine sahip oldukları söylenebilir.

**TABLO 6: İşletmelerin faaliyet süreleri ile yönetim ve personel arasındaki karşılıklı güven kaybı ilişkisi**

Crosstab				
Count		YÖN9		Total
		1,00	2,00	
VAR008	1,00	1		1
	2,00	2	12	14
	3,00	10	9	19
	4,00	7	6	13
	5,00	6	10	16
Total		26	37	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,583 <sup>a</sup>	4	,108
Likelihood Ratio	8,521	4	,074
Linear-by-Linear Association	,457	1	,499
N of Valid Cases	63		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,41.

Ankete katılan 63 yöneticiden 26'sı (%41) yönetim ve personel arasında karşılıklı bir güven kaybının oluştuğundan söz etmişlerdir. Bu durum kriz dönemlerinde karşılaşılan normal bir olgudur. Bununla birlikte bu genel oranın yüksek olmadığı söylenebilir.

Faaliyet süresi 1 yıldan az olan işletme sayısı 1 olduğu için değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Faaliyet süresi 1-5 yıl arasında bulunan 14 işletmeden 2'si (%14), 6-10 yıl arasında bulunan 19 işletmeden 10'u (%53), 11-20 yıl arasında bulunan 13 işletmeden 7'si (%54) ve 20 yıldan fazla bulunan 16 işletmeden 6'sı (%38) personel ile yönetim arasında bir güven kaybı olduğu doğrultusunda görüş bildirmişlerdir. Buna göre faaliyet süresi en az ve en çok olan işletmelerde yönetim ve çalışanlar arasındaki güven kaybı diğerlerine göre daha az olmuştur. Bu durum şöyle açıklanabilir. Faaliyet süresi en az olan işletmelerde çalışanlar, işletmeyle yeterince bütünleşmedikleri, belki de meslek yaşamlarının başlarında oldukları için işlerini kaybetse de başka bir işletmede yeni bir hayata başlama noktasında fazla bir endişe taşımayabilirler. Yada henüz oluşmamış bir güvenin kaybı söz konusu olmayabilir. Yöneticiler açınsansa, işletmenin yaşam eğrisinin ilk basamaklarında bulunmaları nedeniyle olası zararları kabullenmiş, bu bağlamda krizi göğüslemede daha dinamik ve alternatif çözümlere sahip olabilirler. Faaliyet süresi en çok olan işletmelerde ise yönetim ve çalışanlar arasında duygusal bağlılık, işyeriyle bütünleşme ve muhtemelen yöneticinin baba rolü, güven kaybının düşük olmasında önemli etkenler olabilir.

**TABLO 7: İşletmelerin faaliyet süreleri ile işletmenin geneline yönelik planlama yapılması arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN14		Total
		1,00	2,00	
VAR008	1,00	1		1
	2,00	14		14
	3,00	15	4	19
	4,00	13		13
	5,00	15	1	16
Total		58	5	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,950 <sup>a</sup>	4	,139
Likelihood Ratio	7,891	4	,096
Linear-by-Linear Association	,015	1	,903
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Ankete katılan 63 yöneticiden 58'i (%92) işletmenin geneline yönelik planlama yaptığını belirtmiştir. Bu oldukça yüksek bir oran gibi görünmekteyse de aslında olması gereken bir durumdur. Faaliyet süresi 1 yıldan az olan işletme sayısı 1 olduğu için değerlendirmede burada da dikkate alınmamıştır. Faaliyet süresi 1-5 yıl arasında bulunan 14 işletmenin tamamı (%100), 6-10 yıl arasında bulunan 19 işletmeden 15'i (%79), 11-20 yıl arasında bulunan 13 işletmenin tamamı (%100) ve 20 yıldan fazla bulunan 16 işletmeden 15'i (%94) işletmenin geneline yönelik planlama yapıldığı doğrultusunda görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç; işletmelerin faaliyetlerinin ilk yıllarında genel planlama yapmada çok titiz davrandıkları, sistemi oturtuktan sonra genel planlamaya daha az gereksinim duyup kısmen ihmal ettikleri, daha sonra çeşitli nedenlerle tekrar genel planlamanın önemini farkına vardıkları ve bu konuda gereken özeni gösterdikleri şeklinde açıklanabilir.

**TABLO 8: İşletmelerin faaliyet süreleri ile kriz yönetim ekibine sahip olmaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN16		Total
		1,00	2,00	
VAR008	1,00	1		1
	2,00	4	10	14
	3,00		19	19
	4,00		13	13
	5,00	3	13	16
Total		8	55	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,240 <sup>a</sup>	4	,004
Likelihood Ratio	15,763	4	,003
Linear-by-Linear Association	1,474	1	,225
N of Valid Cases	63		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Ankete katılan 63 yöneticiden yalnızca 8'i (%13) kriz yönetim ekibinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu sonuç genel olarak işletmelerde kriz yönetim ekibinin bulunmadığını ve krize karşı hazırlıklı olmadıklarını göstermektedir. Faaliyet süresi 1 yıldan az olan işletme sayısı 1 olduğu için değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Faaliyet süresi 1-5 yıl arasında bulunan 14 işletmenin 10' u (%71), 6-10 yıl arasında bulunan 19 ve 11-20 yıl arasında bulunan 13 işletmenin tamamı ile 20 yıldan fazla bulunan 16 işletmeden 13'ü (%81) kriz yönetimi ekiplerinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmelerin kriz yönetim ekibine sahip olmada faaliyet süreleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermedikleri söylenebilir.

**TABLO 9: Yöneticilerin, krizin nedenine ilişkin algılamaları ile kriz sürecinde tüm yetkileri tepe yönetiminde toplamaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN3		Total
		1,00	2,00	
VAR013	1,00	14	2	16
	2,00		2	2
	3,00	35	8	43
	6,00	2		2
Total		51	12	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,421 <sup>a</sup>	3	,024
Likelihood Ratio	7,977	3	,046
Linear-by-Linear Association	,040	1	,842
N of Valid Cases	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Ankete katılan 63 yöneticiden 51'i (%81) ) kriz sürecinde tüm yetkilerin tepe yönetiminde toplandığını belirtmişlerdir. Yönetimdeki bu merkezleşme

eğilimi, kriz sürecinde en çok karşılaşılan durumdur. Krizin nedenini ekonomik faktörlere bağlayan 16 yöneticinin 14'ü (%88) ve politik faktörlere bağlayan 43 yöneticinin 35'i (%81) tüm yetkilerin tepe yönetiminde toplandığını ifade etmişlerdir. Teknolojik ve uluslar arası çevre faktörlerine bağlayan 2'şer işletme ise veri azlığı nedeniyle yorumlamada dikkate alınmamışlardır. Yöneticilerin, krizin nedenine ilişkin algılamaları ile tüm yetkileri tepe noktasında toplamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**TABLO 10: Yöneticilerin, krizin nedenine ilişkin algılamaları ile kriz sürecinde amaçları açıkça ortaya koymaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN8		Total
		1,00	2,00	
VAR013	1,00	14	2	16
	2,00		2	2
	3,00	29	14	43
	6,00	2		2
Total		45	18	63

  

Chi-Square			
	Value	df	Asymp Sig. (2-
Pearson Chi-	8,160 <sup>a</sup>	3	,043
Likelihood	9,059	3	,029
Linear-by-Associatio	,270	1	,604
N of Valid	63		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than minimum expected count is

Ankete katılan 63 yöneticiden 45 'i (%71) kriz döneminde amaçların açıkça ortaya konulmadığını ifade etmiştir. Bu normal bir durumdur. Krizin nedenini ekonomik faktörlere bağlayan 16 yöneticinin 14'ü (%88) ve politik faktörlere bağlayan 43 yöneticinin ise 29'u (%67) kriz sürecinde amaçların açıkça ortaya konulamaz hale geldiğini belirtmişlerdir. Krizin nedenini ekonomik ve politik faktörlere bağlayan yöneticilerin amaçları net olarak belirlemede oldukça zorlandıkları ve bu bağlamda birbirlerinden anlamlı bir farklılık göstermedikleri söylenebilir. Teknolojik ve uluslar arası çevre faktörlerine bağlayan 2'şer işletme ise veri azlığı nedeniyle yorumlamada dikkate alınmamışlardır.

**TABLO 11: Yöneticilerin, krizin nedenine ilişkin algılamaları ile krizi önceden algılamaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN15		Total
		1,00	2,00	
VAR013	1,00	6	10	16
	2,00	2		2
	3,00	14	29	43
	6,00	2		2
Total		24	39	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,061 <sup>a</sup>	3	,070
Likelihood Ratio	8,294	3	,040
Linear-by-Linear Association	,415	1	,520
N of Valid Cases	63		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.

Ankete katılan 63 yöneticiden 24'ü (%38) krizi önceden algılayabildiklerini belirtmişlerdir. Bu oranın düşüklüğü, işletmelerin büyük oranda kriz yönetim ekiplerinin bulunmamasına ve krize karşı hazırlıklı olmamalarına bağlanabilir. Yöneticilerin, krizin nedenleri konusundaki farklı yaklaşımları, kriz yönetim ekibi bulundurma açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir.

**TABLO 12: Yöneticilerin daha önce herhangi bir ekonomik kriz yaşamış olmaları ile kriz yönetim planlarının olması arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN2		Total
		1,00	2,00	
VAR015	1,00	20	27	47
	2,00	3	13	16
Total		23	40	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,918 <sup>b</sup>	1	,088
Continuity Correction <sup>a</sup>	1,981	1	,159
Likelihood Ratio	3,140	1	,076
Linear-by-Linear Association	2,871	1	,090
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,84.

Ankete katılan 63 yöneticiden 23'ü (%37) kriz dönemlerinde uygulanmak üzere bir plana sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, krize hazırlık anlamında az sayıda işletmenin var olduğunu söylenebilir. Daha önce ekonomik kriz yaşadıklarını belirten 47 yöneticiden 20'si (%43) kriz yönetim planlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın daha önce herhangi bir krizle karşılaşmadıklarını belirten 16 yöneticiden sadece 3'ü (%18) kriz dönemlerinde uyguladıkları kriz planlarının bulunduğunu söylemiştir. Bu sonuç daha önce kriz yaşayan yöneticilerin yaşamayanlara oranla iki kat daha fazla kriz yönetim planları oluşturma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

**TABLO 13: Yöneticilerin daha önce herhangi bir ekonomik kriz yaşamış olmaları ile kriz dönemlerinde aldıkları kararların niteliğinin bozulması arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN5		Total
		1,00	2,00	
VAR015	1,00	37	10	47
	2,00	9	7	16
Total		46	17	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,060 <sup>b</sup>	1	,080
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,025	1	,155
Likelihood Ratio	2,886	1	,089
Linear-by-Linear Association	3,011	1	,083
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

Ankete katılan 63 yöneticiden 46'sı (%73) kriz sürecinde alınan kararların niteliğinin bozulduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum kriz dönemlerinde yaşanan bir olgudur. Daha önceleri ekonomik kriz yaşadıklarını belirten 47 yöneticiden 37'si (%79) kriz sürecinde alınan kararların niteliğinin bozulduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın daha önce herhangi bir krizle karşılaşmadıklarını belirten 16 yöneticiden 9'u (%56) kriz sürecinde alınan kararların niteliğinin bozulduğunu söylemiştir. Bu sonuçlara göre daha önce ekonomik kriz yaşamış olan yöneticilerin bu krizlerden kararların nitelikleri noktasında yeterince deneyim edinemedikleri söylenebilir.

**TABLO 14: Yöneticilerin daha önce herhangi bir ekonomik kriz yaşamış olmaları ile kriz yönetimi konusunda yöneticilerin eğitim görmesi arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN12		Total
		1,00	2,00	
VAR015	1,00	47		47
	2,00	13	3	16
Total		60	3	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,253 <sup>b</sup>	1	,002
Continuity Correction <sup>a</sup>	5,581	1	,018
Likelihood Ratio	8,679	1	,003
Linear-by-Linear Association	9,106	1	,003
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.



Ankete katılan 63 yöneticiden 60'ı (%95) yöneticilerin kriz yönetimi konusunda eğitim görmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yüksek oran, yöneticilerin hem kriz yönetimi konusundaki eksikliklerinin farkında olduklarını hem de bu konuda eğitime açık olduklarını göstermektedir. Daha önce kriz yaşadıklarını ifade eden 47 yöneticinin tamamı (%100) kriz yönetimi konusunda yöneticilerin eğitim görmeleri gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan daha önce herhangi bir kriz yaşamadıklarını ifade eden 16 yöneticiden 13'ü (%81) kriz yönetimi konusunda yöneticilerin eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğu kriz yönetimi konusunda eğitim almayı gerekli görmekte birlikte, daha önce kriz yaşamış yöneticiler kriz yaşamamış olanlara oranla çok daha fazladır. Bu sonuca göre kriz, yöneticilerde eğitimin gerekliliği konusunda öğretici bir deneyim kazandırmıştır denilebilir.

**TABLO 15: İşletmelerin sektörlerindeki krizden olumsuz etkilenmeleri ile profesyonel danışmanlık hizmeti almaları arasındaki ilişki**

Crosstab				
Count		YÖN1		Total
		1,00	2,00	
VAR018	1,00	10	45	55
	2,00	4	4	8
Total		14	49	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,091 <sup>b</sup>	1	,043
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,457	1	,117
Likelihood Ratio	3,497	1	,061
Linear-by-Linear Association	4,026	1	,045
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.

Ankete katılan 63 yöneticiden 14'ü (%22) profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Krizden olumsuz etkilendiklerini ifade eden 55 yöneticiden 45'i (%81) profesyonel danışmanlık hizmeti almadıklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti almamaları nedeniyle sektörlerinde oluşan krizden olumsuz etkilendikleri söylenebilir. İşletmelerinin bulunduğu sektörde krizden olumsuz etkilenediklerini ifade eden 8 yöneticiden 4'ü (%50) ise profesyonel danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarından dolayı krizden daha az olumsuz etkilendikleri söylenebilir.

**TABLO 16: Krizin işletmeler lehine fırsat ve avantaj yaratması ile işletmelerin kriz yönetim planlarına sahip olmaları arasındaki**

Crosstab				
Count		YÖN2		Total
		1,00	2,00	
VAR019	1,00	8	6	14
	2,00	15	34	49
Total		23	40	63

  

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,307 <sup>b</sup>	1	,069
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,261	1	,133
Likelihood Ratio	3,206	1	,073
Linear-by-Linear Association	3,254	1	,071
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,11.

Ankete katılan 63 yöneticiden 23'ü (%37) kriz dönemlerinde uygulanmak üzere bir plana sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Krizin lehlerine fırsat ve avantaj yarattığını ifade eden 14 yöneticiden 8'i (%57) kriz dönemlerinde uygulanmak üzere kriz yönetim planlarının bulunduğunu belirtmektedirler. Bu durum krize hazırlıklı olmak için kriz yönetim planı yapan işletmelerin, krizin olumsuz şartlarını avantaja dönüştürmede daha başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın krizin lehlerine fırsat ve avantaj yaratmadığını ifade eden 49 yöneticiden 34'ü (%69'u) ise herhangi bir kriz yönetim planına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda kriz yönetim planı bulunmayan yöneticilerin, krize hazırlık yapmadıklarından dolayı kriz ortamını kendi lehlerine fırsat ve avantaja dönüştüremedikleri söylenebilir.

**TABLO 17: Krizin işletmeler lehine fırsat ve avantaj yaratması ile yönetim ve personel arasındaki karşılıklı güven kaybı ilişkisi**

Crosstab				
Count		YÖN9		Total
		1,00	2,00	
VAR019	1,00	3	11	14
	2,00	23	26	49
Total		26	37	63

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,924 <sup>b</sup>	1	,087
Continuity Correction <sup>a</sup>	1,966	1	,161
Likelihood Ratio	3,113	1	,078
Linear-by-Linear Association	2,877	1	,090
N of Valid Cases	63		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,78.

Ankete katılan 63 yöneticiden 26'sı (%41) yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı bir güven kaybının oluştuğundan söz etmişlerdir. Krizin lehlerine yarattığı fırsat ve avantajlar bulunduğunu belirten 14 yöneticiden 3'ü (%21) çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı bir güven kaybı bulunduğunu belirtmektedirler. Buna karşın krizde herhangi bir fırsat ve avantajla karşılaşmadıklarını belirten 49 yöneticiden 23'ü (%46) çalışanlarıyla aralarında güven kaybının ortaya çıktığını söylemişlerdir. Buna göre kriz döneminin bir fırsat ve avantaj yarattığını düşünmeyen işletmelerde, krizin bir tehdit unsuru olarak algılanması sonucunda ortaya çıkan durumun yöneticilerle çalışanlar arasındaki güven kaybını artırdığı söylenebilir. Diğer taraftan, yöneticilerin kriz dönemini işletmeleri için bir fırsat ve avantaj olarak değerlendirebilmeleri ve krizi yönetmeye dönük çalışmalarını sonucunda çalışanlarla aralarında güven kaybının daha az olduğu söylenebilir.

### Sonuç

Yöneticilerin çoğunun, kendi personelindeki psikolojik ve fizyolojik çöküntüyü gözlemledikleri görülmektedir. Orta yaş grubundaki yöneticilerin diğerlerine oranla personeldeki psikolojik ve fizyolojik çöküntünün farkına varmak ve önemsemek açısından daha duyarlı olduklarını görülmektedir. Genç yöneticiler yeterli deneyime sahip olmadıklarından, yaşlı yöneticilerin ise işe olan ilgilerinin azalmasından dolayı bu oranın daha düşük olduğu düşünülebilir.

Yöneticilerin çoğu kriz nedeniyle gereksiz gördükleri bazı işlerini tasfiye etmişlerdir. Bu davranış, kriz dönemlerinde görülen rasyonel bir tutumdur ve yöneticilerde eğitim düzeyi yükseldikçe rasyonel davranış gösterme eğilimi artmaktadır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, özellikle eğitim düzeyleri yükseldikçe işletmenin geneline yönelik planlama yapma konusunda duyarlılıklarının arttığı söylenebilir.

Profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlanma bakımından genelde düşük bir oran gözlenmektedir. Bununla birlikte, bu alanda bilincin henüz

yerleşmediği Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede, özellikle de Sivas gibi sanayinin çok zayıf KOBİ'lerden oluştuğu bir ilde bu oran oldukça iyi sayılır. Yöneticilerde eğitim düzeyi yükseldikçe buna paralel olarak danışmanlıktan yararlanma konusunda da bilinç düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Mühendis kökenli yöneticilerde oranın yüksekliği, işletme yönetimi konusunda yeterli düzeyde formasyona sahip olmamalarıyla açıklanabilir. Ayrıca, işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti almamaları nedeniyle sektörlerinde oluşan krizden olumsuz etkilendikleri söylenebilir.

Yöneticilerin yarısı işletmelerini küçültmüşlerdir. Gerek yüksek öğrenim görmemiş gerekse mühendislik eğitimi almış yöneticilerin yarısından fazlası, krizi yönetmede genellikle ilk tepkisel davranış olarak işletmeyi küçültmeyi seçmişlerdir. İşletme/iktisat kökenli yöneticilerde bu oranın dörtte bire düşmesi, bu yöntemin dışında, diğer yöntemlerin bilgisine ve uygulama becerisine sahip olmalarıyla izah edilebilir.

Kriz dönemlerinde karşılaşılan normal bir olgu olan yönetim ve personel arasındaki karşılıklı güven kaybı düşük orandadır. Faaliyet süresi en düşük ve en yüksek olan işletmelerde yönetim ve personel arasındaki güven kaybı diğerlerine göre daha az olmuştur. Bunun nedeni ; faaliyet süresi en düşük olan işletmelerde personelin işletmeyle yeterince bütünleşmemeleri, belki de meslek yaşamlarının başlarında oldukları için işlerini kaybetse de başka bir işletmede yeni bir hayata başlama noktasında fazla bir endişe taşımamaları olabilir. Yada henüz oluşmamış bir güvenin kaybı söz konusu olmayabilir. Yöneticiler açısından, işletmenin yaşam eğrisinin ilk basamaklarında bulunmaları nedeniyle olası zararları kabullenmiş, bu bağlamda krizi göğüslemede daha dinamik ve alternatif çözümlere sahip olabilirler. Faaliyet süresi en yüksek olan işletmelerde ise yönetim ve personel arasında duygusal bağlılık, işyeriyle bütünleşme ve muhtemelen yöneticinin baba rolü, güven kaybının düşük olmasında önemli etkenler olabilir. Ayrıca, kriz döneminin bir fırsat ve avantaj yarattığını düşünmeyen işletmelerde, krizin bir tehdit unsuru olarak algılanması sonucunda ortaya çıkan durumun yöneticilerle personel arasındaki güven kaybını artırdığı söylenebilir. Diğer taraftan, yöneticilerin kriz dönemini işletmeleri için bir fırsat ve avantaj olarak değerlendirebilmeleri ve krizi yönetmeye dönük çalışmalarını sonucunda çalışanlarla aralarında güven kaybının daha az olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerin faaliyetlerinin ilk yıllarında genel planlama yapmada çok titiz davrandıkları, sistemi oturtuktan sonra genel planlamaya daha az gereksinim duyup kısmen ihmal ettikleri, daha sonra çeşitli nedenlerle tekrar genel planlamanın önemini farkına vardıkları ve bu konuda gereken özeni gösterdikleri düşünülmektedir.

İşletmelerde kriz yönetim ekiplerinin bulunmadığı ve krize karşı hazırlıklı olmadıkları görülmektedir. İşletmelerin kriz yönetim ekibine sahip olmada faaliyet süreleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermedikleri söylenebilir.

Kriz sürecinde tüm yetkilerin tepe yönetiminde toplandığı gözlenmektedir. Yönetimdeki bu merkezileşme eğilimi, kriz sürecinde en çok karşılaşılan durumdur. Yöneticilerin, krizin nedenine ilişkin algılamaları ile tüm yetkileri tepe noktasında toplamaları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yöneticilerin neredeyse dörtte üçünde, kriz döneminde amaçların açıkça ortaya konulmadığı görülmüştür. Bu normal bir durumdur. Krizin nedenini ekonomik ve politik faktörlere bağlayan yöneticilerin amaçları net olarak belirlemede oldukça zorlandıkları ve bu bağlamda birbirlerinden anlamlı bir farklılık göstermedikleri söylenebilir.

Krizin, yöneticiler tarafından önceden pek algılanmadığı söylenebilir. Bunun nedeni, işletmelerin büyük oranda kriz yönetim ekiplerinin bulunmamasına ve krize karşı hazırlıklı olmamalarına bağlanabilir. Yöneticilerin, krizin nedenleri konusundaki farklı yaklaşımları, kriz yönetim ekibi bulundurma açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir.

Az sayıda yöneticinin kriz dönemlerinde uygulanmak üzere bir kriz yönetim planına sahip olduğu görülmektedir. Daha önce kriz yaşayan yöneticilerin yaşamayanlara oranla iki kat daha fazla kriz yönetim planları oluşturma eğiliminde olduklarını söylenebilir. Krize hazırlıklı olmak için kriz yönetim planı yapan işletmelerin, krizin olumsuz şartlarını avantaja dönüştürmede daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Buna karşın krizi lehlerine fırsat ve avantaja dönüştüremeyen çoğu yöneticinin ise herhangi bir kriz yönetim planına sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durumda kriz yönetim planı bulunmayan yöneticilerin, krize hazırlık yapmadıklarından dolayı kriz ortamını kendi lehlerine fırsat ve avantaja dönüştüremedikleri söylenebilir.

Yöneticilerin çoğu, kriz sürecinde alınan kararların niteliğinin bozulduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum kriz dönemlerinde yaşanan bir olgudur. Daha önce ekonomik kriz yaşamış olan yöneticilerin bu krizlerden kararların nitelikleri noktasında yeterince deneyim edinemedikleri söylenebilir.

Yöneticilerin neredeyse tamamına yakını, kriz yönetimi konusunda eğitim görmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Bu yüksek oran, yöneticilerin hem kriz yönetimi konusundaki eksikliklerinin farkında olduklarını hem de bu konuda eğitime açık olduklarını göstermektedir. Yöneticiler, kriz yönetimi konusunda eğitim almayı gerekli görmekte birlikte, daha önce kriz yaşamış yöneticiler kriz yaşamamış olanlara oranla çok daha fazladır. Bu sonuca göre kriz, yöneticilerde eğitimin gerekliliği konusunda öğretici bir deneyim kazandırmıştır denilebilir.

Bu sonuçlardan hareketle, işletmelerin krize yeterince hazırlıklı olmadıkları ve krizi genel olarak iyi yönetemedikleri saptanmıştır. İşletmelerin ekonomik krizden başarıyla çıkabilmeleri yada başka bir anlatımla krizi en az zararlı atlabilmeleri için bazı önerilerde bulunulabilir. Yöneticiler, kendi personelindeki psikolojik ve fizyolojik çöküntü olup olmadığını gözlemlemeli bu konuda onlara

yardımcı olmalı, özellikle bir güven kaybının oluşumuna izin vermemelidirler. İşletmede gerekli olmayan işler varsa tasfiye edilmelidir. Hem işletmenin geneline yönelik planlar, hem de kriz dönemlerinde uygulanmak üzere kriz yönetim planları yapılmalı ve asla ihmal edilmemelidir. Kriz yönetim planlarından, krizi fırsat ve avantaja dönüştürmede de yararlanılacaktır. Profesyonel danışmanlık hizmetinden yararlanılmalı ve kriz dönemlerinde akla ilk ve tek gelen önlem işletmeyi küçültmek olmamalıdır. İşletmeyi küçültmenin yanısıra bir çok başka yönetsel tekniğin var olduğu bilinmelidir. Krizin her zaman yalnızca bir tehdit oluşturmadığını, ama aynı zamanda fırsatlar da yarattığını akıldan çıkarmamak gerekir. İşletmede kriz dönemlerinde faaliyete geçecek kriz yönetim ekibi oluşturmak gerekir. Kriz yönetim ekibi sadece kriz döneminde faaliyete geçmekle kalmayacak önceden krizi algılamaya ve gerekli önlemleri almaya da katkıda bulunacaktır. Kriz sürecinde yetkiler tepe yönetiminde toplansa da personele danışmak, onların görüş ve önerilerinden yararlanmak, sorumluluğu onlarla paylaşmak ve onları da karar sürecine katmak gerekir. Böylece alınan kararların niteliği de yükselecektir. Amaçları yeniden ve olabildiğince açık bir biçimde belirlemek gerekir. Çünkü en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir ve açıkça belirlenmemiş bir karar başarılı olamaz. Yöneticiler ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar mutlaka kriz yönetimi konusunda eğitim görmelidirler. Hatta yalnızca yöneticiler değil personelin de bu konuda eğitim görmeleri gerekir. Son olarak ya işletme/iktisat kökenli yada teknik bilgiye sahip mühendislerden işletme/iktisat alanında eğitim almış profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir.

#### Kaynaklar

- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Dinçer, Ömer (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- Hamarat, Şeref (1994). "Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği", *Önce Kalite*, Ekim, Sayı: 9, ss.20-22.
- Tavlan, Yelda ve Neslihan Şahin (2002) "Kriz ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri", <http://www.humanitas.com.tr/downsizing.htm>(16.03.2002).
- Tutar, Hasan. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, Vergiliel Melek (1996). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yeniçeri, Özcan (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım A.Ş., Ankara.