

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNDE KOBİ'LERİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Abdullah SOYSAL¹

Özet

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de özellikle 1980'li yıllardan sonra kendisini daha fazla göstermeye başlayan ve küreselleşme ile hız kazan krizler, gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomisinde önemli bir yer tutan KOBİ'ler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda krizlerin KOBİ'ler üzerindeki etkisini bilmek ve bu çerçevede önlemler almak oldukça önemlidir. Günümüz iş yaşamında son 20 yıl içindeki gelişmeler, krizlerin ancak etkin bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir. Buna rağmen yapılan araştırmalar, işletme yöneticilerinin kriz yönetiminin gerekliliğine inandığını, ancak çoğu işletmenin hala bilinçli bir kriz yönetim çalışması yapmadığını göstermektedir. Dolayısıyla diğer işletmeler gibi KOBİ'lerin de kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilmeleri için etkin bir kriz yönetimi uygulamaları gerekmektedir. Özellikle yapı, yöntem ve süreçlerinde kriz yönetim çalışmalarını kuran, uygulayan ve bunu kurumsallaştıran işletmelerin krizleri yönetmeleri daha kolay olacaktır. Bunun sonucu olarak kriz, işletmenin varlığını tehdit eden bir gerilimden çok, rekabet gücünü arttıran ve bunu fırsata dönüştüren bir durum olarak kendini gösterecektir. Bu amaçla K.Maraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 45 KOBİ üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplamada anket yönteminden yararlanılmış ve veriler SPSS istatistik tekniği ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetimi Sürecinde Yönetimsel ve Örgütsel Etkiler

A Research to Determine SME's Managerial and Organizational Efficiency on Crisis Management Process

Abstract

In Turkey as well as all over the world, crisis which began to show itself especially after 1980's more, and accelerated with globalization has important effects on SME's which has an important place on both numbers and the share of industrial production and national income. In this context, understanding the effects of crisis on SME's and taking precautions on this framework is quite

¹ Yrd. Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, asoyosal@kilis.edu.tr

important. Developments on business world within the past two decades have showed that crisis can only be surmounted by effective crisis management. Nevertheless the researches have shown that managers believe the necessity of crisis management but most business does not have a conscious crisis management work. Hence SME's as the other businesses need to implement an effective crisis management to come out with the least harm from crisis periods. The business which establishes executes and institutionalizes crisis management efforts on their structure, method and process will manage the crisis more easily. As the result of this crisis will come out with increasing competition and a situation turns crisis to opportunity rather than a threat to business presence. This research realized on 45 SME's which operating in textile industry on the province of Kahramanmaraş. The negative effects of crisis on managerial and organizational structure have been trying to determine. Survey method was used to collect the data and data analyzed with SPSS.

Keywords: Small and Mid-sized Entrepreneurs (SME's), Crisis, Crisis Management, Managerial and Organizational Efficiency on Crisis Management Process

1. Giriş

21. yüzyılda her alanda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm krizlerin yapısını, ortaya çıkma şekillerini ve işleyiş biçimlerini farklılaştırarak; toplumları, örgütleri ve yönetimleri farklı şekillerde etkileyebilmektedir (Boin, 2009: 367). Bu anlamda işletmelerin risk ve belirsizlik durumlarını arttıran krizler (Demir, 2008: 4), işletme yönetimlerini ve işletmeleri zor duruma düşürmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 93). İyi yönetilmediklerinde krizler, yetkinin aşırı derecede merkezileşmesine; çalışanların korku, panik ve çöküntü yaşamasına; yöneticilerin sağlıksız kararlar almasına; hedeflerin yitirilmesine; işveren-işgören, yönetici-yönetilen ve işletme ve diğer paydaşlar arasında güvensizliğin artmasına; teknolojik değişime yanıt vermede, pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar yaşanmasına ve pazar payının azalmasına neden olabilirler (Kahya, 2008: 73). Bu bağlamda büyük ölçekli işletmeleri etkileyen bu krizler, küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) daha fazla etkilemektedir. Çünkü KOBİ'ler her ne kadar esnek üretim özellikleri ile ekonomik değişimlere uyum sağlasalar da (Ay vd., 1997: 2) finansman (Özgen vd., 2003: 83), teknolojik, yönetim ve organizasyon, bürokratik, personel ve pazarlama (Çelik ve Karadal, 2007: 121-122) gibi sorunları hala devam etmektedir.

Küreselleşen yeni yapı ve süreçlerle beraber geçmiş dönemlere göre çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerine devam eden KOBİ'ler bu süreçte sürekli tehdit ve fırsatlarla karşılaşmaktadır. KOBİ'ler, faaliyetlerini sürdürebilmek için bu tehditlerden korunmalı ve fırsatları mutlaka değerlendirme yollarına gitmelidir (Kahya, 2008: 12). Yaşanan krizler işletmelerin yönetsel 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 getirebilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 93). Dolayısıyla KOBİ niteliğine sahip işletmelerin, krizleri fırsata dönüştürebilmek için, hızlı teknolojik gelişmeleri takip edebilecek, yeni pazarlara açılacak, nitelikli elemanları istihdam edecek, etkin kalite ve rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilecek, örgütsel ve yönetsel becerileri iyileştirebilecek bir yeniden yapılanma içerisine girmeleri gerekmektedir (Özgener, 2003: 137). Bu bağlamda krizlerin, gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomisinde önemli bir yer tutan KOBİ'ler üzerindeki etkisini bilmek ve bu çerçevede önlemler almak oldukça önemlidir. KOBİ'ler istihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri,

bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Gafuroğlu, 2007: 3). Bütün bu özelliklerinden dolayı KOBİ'lerin krize hazırlıklı olması, krizi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, krizin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak çalışmanın birinci kısmında, kriz kavramı ve kapsamı, kriz yönetimi ve süreci, KOBİ'ler ve kriz yönetimi, krizlerin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkileri ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise, K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimi sürecinde yönetsel ve örgütsel etkinliğini belirlemeye ilişkin araştırma sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. Kriz Kavramı ve Kapsamı

Kriz tanımı itibarıyla “ani” olarak veya “kendini hissettirerek” ortaya çıksa da genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder (Soysal vd., 2009: 433). Bu anlamda kriz, belirli bir anda veya son derece hayati olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası (Fink, 1986: 15); belirsizlik altında başarısızlığa neden olan tehdit edici bir durum (Boin, 2009: 368); tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği (Titiz ve Çarıkçı,2001: 204); bir sistemin temel ilkelerini, mevcut özünü ve subjektif yapısını bütünüyle tehdit eden fiziksel bir bozulma (Ritchie, 2004: 670); bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum (Phelps, 1986: 5) olarak tanımlanmaktadır.

Kriz, örgütsel açıdan ise, örgütlerin süreçlerinde işleyiş bozukluklarına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumu olarak tanımlanabilir (Kahya, 2008: 31). Örgütsel krizin diğer tanımlarına bakıldığında; örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, işletmede huzursuzluk, korku ve panik yaratan, ününü tehdit eden (Evans ve Elphick, 2005: 140); örgütün devam eden fonksiyonlarını, kabul edilebilir başarısını ve hayatta kalma etkinliğini bozan herhangi bir faaliyet (Ritchie, 2004: 670); örgütün faaliyetlerini alt üst eden, müşteri ve çalışanların fiziksel ve ruhsal durumunu tehdit eden ve onun finansal ve gelecek başarısını tehlikeye atan iç ve dış çevreden kaynaklanan planlanmamış olay veya durum (Okumus vd., 2005: 96); varlığı ile karar verme birimlerini

şarırtan ve kararsızlığa sürükleyen (Irvine, 1987: 37) durum (Deniz ve Sağlam, 2007: 157) olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda kriz, işletmenin hiyerarşik yapısı içindeki üst düzey yöneticileri tarafından beklenmeyen ve önceden anlaşılmayan, çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanır (Kupperman vd., 1975: 404-405).

Krizin bugün işletmeler için kaçınılmaz bir gerçek olduğu ve düzenli iş faaliyetlerinden ayrılamayacağı ifade edilebilir (Elsabbagh ve diğerleri, 2004: 112). Bu anlamda yaşanan krizlerin kaçınılmaz olarak işletmelerin özellikle finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki oluşturabildiği söylenebilir (Mitroff, 1987: 283). Brewton (1987), işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanının verimsiz kullanma, işgörenin moralinde ve desteğinde bir zayıflama varsa, bir kriz durumundan söz edebileceğini ifade etmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 3). Bu anlamda işletmelerde yaşanan krizlerin, ortakların güvenlerini zedelediği, satışlarda düşüşlere yol açtığı, karı ve karlılığı olumsuz etkilediği, verimliliği azalttığı, prestij kayıplarını doğurduğu, dış dünya ile ilişkileri bozduğu ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2002: 94).

Dış çevre ve iç çevre faktörleri işletmelerin krize girmesinde etkili olmaktadır. Bunlardan krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörler (Baran, 2010: 27) olup bunlar; sosyo-kültürel etmenler, ekonomik dalgalanma ve istikrarsızlık, rekabet koşullarındaki değişiklikler (Tutar, 2004: 14), yasal ve politik müdahale, toplumdaki insan ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi (Deniz ve Sağlam, 2007: 158), çevresel kirlilik (Evans ve Elphick, 2005: 140), teknolojik yenilikler (Ataman, 2002: 243), ani pazar değişiklikleri (Hutchins ve Wang, 2008: 315), ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205), doğal felaketler ve uluslararası çevre (Akgemci ve Güleş, 2009: 210-212) olarak sıralanabilir. Diğer taraftan örgüt içinde yönetimin tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması, çevre değişiminde yeterli bilgi toplayamaması (Baran, 2010: 29), yöneticinin işten ani bir şekilde ayrılması, hileli satın alma, telif hakkı ihlali, ürün sipariş iptalleri, müşteri baskısı, personel baskısı (Pearson ve Clair, 1998: 60), katı bürokratik yapı (Koçel, 2005: 395), esnek olmayan üretim sistemleri (Özdevecioğlu, 2002: 94), karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren ve işgören arasında iletişim kopuklukları, bilgi sabotajı, rüşvet, örgütsel bilgi temelini tahrip, ürün hizmet boykotları, amaçların yeterince belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, güvenlik açıkları, yönetici kaçırma, bilinçli dedikodu, bilgisayar tahrifi (Pearson ve Clair, 1998: 60; Hutchins ve Wang, 2008: 315; Wooten ve James, 2008: 352; Deniz ve Sağlam, 2007: 159) ve

çalışanlara kriz konusunda gerekli motivasyonun sağlanamaması (Nelson, 1999. 93) gibi unsurlar da örgüt içi etmenler olarak sayılabilir.

Pearson ve Clair (1998: 60), örgütsel krizleri ortaya çıkaran nedenleri beş grupta ele almışlardır; (1) Yüksek derecede belirsizliğin olması ve buna neden olan şeyin bilinmemesi; (2) Meydana gelen düşük de olsa bir ihtimalin olması fakat örgütün varlığını tehdit edecek bir durumun olması; (3) Yanıt vermek için çok az bir zamanın olması; (4) Hissedarların bazen sürpriz yapmaları ve (5) Daha iyi ve daha kötü bir değişimle sonuçlanacak karar ve yargı anlarında bir çıkmazla karşılaşma olarak sıralanabilir.

İşletmelerde yaşanan krizlerin sonuçları incelendiğinde ise; ortakların güvenlerinin zedelenmesi, satışlarda düşüşler yaşanması, kârın ve kârlılığın olumsuz etkilenmesi, verimliliğin azalması, prestij kayıplarının olması, dış dünya ile ilişkilerin bozulması (Özdevecioğlu, 2002: 94), yönetim kararlarının merkezileşmesi, uyum yeteneğinin azalması, gerilimin artması (Dinçer, 2003: 284; İlker ve Çarıkçı, 2001: 205), stres düzeyinin artması, örgüt içi iletişimin bozulması, çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 59-60), karar sürecinin bozulması ve örgütsel küçülme eğiliminin ortaya çıkması gibi faktörleri saymak mümkündür.

3. Kriz Yönetimi ve Süreci

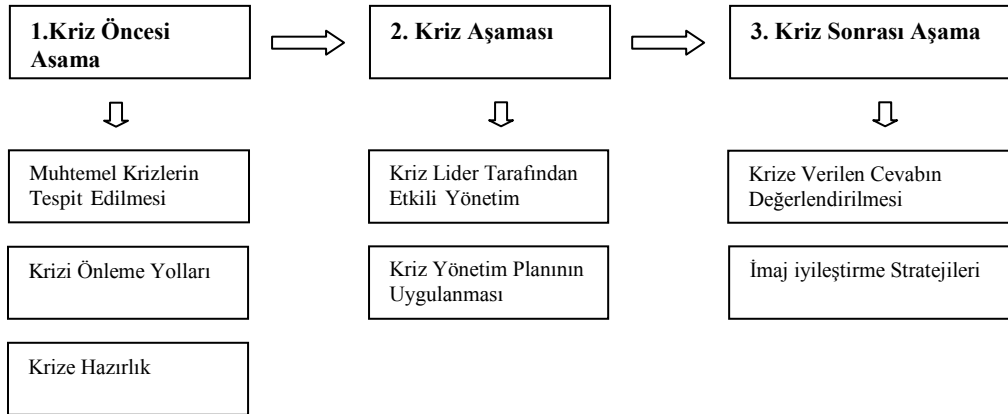
İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, bir yönden içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine ve kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine, diğer yönden de yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlı olacaktır. Örgütsel çevrenin sürekli değişmekte olması, çevresel etkilerden dolayı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlamayan organizasyonlara tehlikeler yaratacağı yadsınamaz bir gerçektir. İşletme başarıları büyük ölçüde bu tehlikeleri öngörüp, değerlendirebilmeleri ile doğru orantılı olacaktır (Gafuroğlu, 2007: 6-7). İşletmeler değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu noktada en önemli husus, yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizi aşma becerilerinin örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olduğudur.

Günümüzde farklı özellik ve büyüklüklere sahip olan tüm örgütlerin yaşamlarının her aşamasında değişimle karşı karşıya kaldıkları ve bu noktada ise temel hedeflerinin değişimin getireceği felaketlerden en az etkilenmek olduğu ifade edilebilir (Ritchie, 2004: 672-673). Bu anlamda kriz yönetimi, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Pearson ve Clair, 1998: 63). Diğer bir tanıma göre ise kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olmaya yarayan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünü (Mitroff, 1987: 285) olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde kriz yönetiminin temel hedefleri ise, örgütün tüm kademelerinde özgüvenin sağlanarak; krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesinin, örgüt ikliminin bozulmasının ve çözülmesinin önüne geçmek (Irvine, 1987: 43), krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt etmek, bunlara karşı önlemler almak, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak sıralanabilir (Soysal vd., 2009: 435).

Kriz yönetiminde yöneticilerin kriz süreçlerinin farkında olması gerekmektedir. Bu anlamda kriz süreci genelde üç aşamadan oluşmaktadır; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası (Baran, 2010: 30). Carroll (1989) ise kriz yönetim sürecinin dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, krizin yaygınlaşması ve çözüm aşamalarıdır. Krizlerin bir yaşam eğrisi olduğunu ileri süren Sturges (1991) ise krizlerin; ortaya çıkış, kronikleşme ve çözüm aşamalarından oluştuğunu belirtmiştir (Patan, 2009: 20).

Mitroff (1993: 26) açısından bakıldığında ise kriz yönetim süreci, krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren altı aşamadan oluşmaktadır. Augustine (2000) ise kriz yönetimini altı aşamada incelemektedir. Bunlar: Krizden kaçmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak sıralanabilir. Pheng ve diğerleri (1999) kriz yönetimini; işletmelerin farkına varılması, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme olarak beş aşamada incelemişlerdir (Soysal vd., 2009: 435). Örnek ve Aydın (2006) ise kriz yönetimini; krizin oluşum süreci ve önceden önleme çalışmaları, planlama, kriz başlangıcı ve kriz dönemi olmak üzere dört aşamada ele almışlardır (Örnek ve Aydın, 2006: 57-58). King (2007: 187) ise kriz sürecini üç aşama ile sınırlı tutmuştur. Bunlar: Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz

sonrası. Aşağıda şekil 1’de, kriz yönetim aşamalarının bir görünüşü ve her bir aşamayı etkileyen başlıca unsurlar verilmiştir.



Şekil 1: Kriz Yönetim Aşamalarının Bir Görünüşü ve Her Bir Aşamayı Etkileyen Başlıca Unsurlar

Kaynak: King Granville,(2007), “Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls”, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol: 15, No:4, Dec.

Kriz yönetiminin ilk aşaması olan kriz öncesinde yönetim; muhtemel krizleri tespit etmeye, krizleri önleme yollarını bulmaya ve kriz hazırlığına odaklanır. Etkili bir kriz yöneticisi, krize yol açabilecek şartları araştırabilecek kabiliyette olmalıdır. Bu aşamada şu gibi sorular sorulmalıdır: herhangi bir durum nasıl krize yol açar? Krizin anlamı nedir? Bu kriz karşısında ne yapmalıyım? Bu sorulara ayak uydurmak ve sinyal aşamasında olumlu faaliyetlere neden olacak şekilde cevap vermek kriz öncesi aşama için oldukça önemlidir (Wooten ve James, 2008: 356). Uyarı işaretleri, bir kriz yöneticisini potansiyel bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığı yönünde ikaz edebilmelidir. Kriz yöneticisi çevreyi ve firma içi olayları uyarı işaretlerini tespit etmek amacıyla taramak zorundadır (King, 2007: 187). Örneğin yönetim yetersizliği, karar vermede aksaklıklar, iletişim bozukluğu ekonomik, psikolojik, teknolojik, yasal sinyaller ve afetler (Bayazıt, 2003:366-377) olası bir krizin işareti olabilir. Uyarı işaretleri belirlendikten sonra, örgüt olası hareketlerin neler olacağını belirlemelidir. Kriz yöneticisi örgüt için en iyi olacak programları tespit etmelidir.

Kriz hazırlığı ile kriz öncesi dönem sona ermiş olur. Yöneticiler kriz döneminde proaktif bir yaklaşım tercih etmelidirler. Kriz hazırlık aşamasında yönetici işletmenin hassas olduğu noktaları tespit etmeli, kriz tiplerini değerlendirmelidir. Kriz takımını seçmeli ve eğitmeli, krizde halka iletişim kuracak kişileri seçmeli, kriz yönetim planı geliştirilmeli ve iletişim sistemlerinin gözden geçirmelidir (King, 2007: 187).

Kriz aşamasında ise, eğer organizasyon kriz öncesi normal durumuna dönmek istiyorsa, kriz lideri tarafından etkin bir kriz yönetimi gerçekleştirilmelidir. Kriz yönetiminde örgütün kriz yönetim planı oldukça önemlidir. Etkili bir kriz yönetim planı önemli telefon numaraları, medya bağlantıları, halkla ilişkiler yüzü, değerlendirme formları, kriz kontrol merkezi bilgileri ve diğer önemli bilgilerle detaylandırılmalıdır. Bu anlamda kriz yönetim planlaması, kriz anında, işletme yönetiminde krizin boyutlarını belirlemek ve bu amaca yönelik krizin etki değerini analiz etmek için işletmeye önemli katkılar sağlar (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 369). Birçok küçük örgütler “kriz bizim alanımızda/sanayimizde olmaz” veya “bizim işletmemiz iyi yönetiliyor ve bir planımız olmadan da krizden çıkabiliriz” anlayışındadırlar. Küçük işletmeler krizlerin sadece diğer örgütlerde meydana geldiğini veya krizlerden bir şekilde korunduklarını düşünürler (Mitroff, 1987). Bazı işletme yöneticileri kriz planlama ile kaybedilecek vakitleri olmadığını ifade edebilmektedirler. Onlara göre bugünün problemleri çok zor ve zaman tüketen problemlerdir dolayısıyla yarının belirsizliklerini planlamaya ayıracak vakitleri olamayabilmektedir. Gerçekten de küçük bir işletme yönetmek bu gerekçeleri haklı çıkaracak kadar zordur fakat kriz yönetim planının olmaması işletmenin başarısını zedeleyebilir. (Spillan ve Hough, 2003: 398-399)

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 (Özdevecioğlu, 2002: 96-97).

Kriz sonrası aşamada ise, kriz yöneticisi diğer yöneticilerle örgütün krize cevabını değerlendirir. Değerlendirme süreci hangi çabaların düzeltilmesi gerektiği ve benzer krizlerde nelerin yapılması gerektiği konusunda bilgiler sunar. Değerlendirme süreci performans ve etki olmak üzere iki önemli ölçüte odaklanır. Performans ölçütünde, örgütün krizle ne kadar iyi başa çıktığı değerlendirilir. Performans değerlendirilmesinde kriz yönetim planı ve uygulamasının araştırılması yapılır. Krizin yarattığı hasarlar değerlendirilir. Kriz yönetim çabaları etkiliyse, krizin yarattığı hasar beklenenden daha az olur. Krizin yarattığı hasar, kriz yönetim planının başarılı veya başarısız olduğu konusunda elle tutulur bir gösterge sağlar. (King, 2007: 187). Bu aşama, kriz deneyimlerinin önemli yansımalarını, merkezi ve merkezi olmayan sistem süreçleri üzerindeki etkisini ve örgütün kriz yönetim uygulamalarını geliştirmede davranışların ve sistemlerin uyumunu kapsar (Soysal vd., 2009: 437).

Dolayısıyla bu aşamada bir durum analizi yaparak gerekiyorsa yeniden yapılanmayı göze alan işletmeler varolan krizi en az zararla atlattıkları gibi olası krizlere karşı da hazırlıklı olurlar.

4. KOBİ'ler ve Kriz Yönetimi

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve diğer dünya ülkeleri ile karşılaştırmalı durumu ele alındığında; ekonomik kalkınmışlık düzeyleri ne olursa olsun, tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal büyüklük, gerekse istihdam yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğini oluşturmaktadırlar (Çelik ve Karadal, 2007: 120). Bu bağlamda KOBİ'ler, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, çevre korumasına olumlu etkileri, gelirin daha adil dağılımı (Soysal ve diğerleri, 2003: 215), istihdamı arttırmaları ve girişimciliği teşvik etmeleri (Oktay ve Güney, 2002: 2) açısından oldukça önemli roller üstlenmişlerdir. Dolayısıyla bir ülke ekonomisi için oldukça önemli işlevlere sahip olan KOBİ'lerin krizler karşısında hazırlıklı olması kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilmelidir.

Kriz ve kriz yönetimi ile KOBİ'lere ilişkin işletme yazınında çok sayıda çalışma olmasına karşın, özellikle KOBİ'lerin kriz dönemindeki yönetimini açıklayan yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanda ortaya çıkacak yeni çalışmalarla KOBİ'lerin kriz dönemlerinde hukuksal, yapısal ve finansal bağlamda yaşadıkları değişimi nedenleri ile birlikte detaylı bir şekilde açıklamak ve anlamak mümkün olabilecektir (Gafuroğlu, 2007: v).

Literatüre bakıldığında, KOBİ'ler tarafından biçimsel kriz planlamasının çok az yapıldığı gözükmektedir (Runyan, 2006: 14). Yani KOBİ'ler, uzun vadeli planlar yapmamakta, planlama uzmanı istihdam etmemekte ve işletme sahibi ve ortaklar tarafından yapılan planlarda istatistikî metotlardan çok sezgi ve öngörüler dikkate alınmaktadır (Erdoğan ve diğerleri, 2006: 36-37). Diğer taraftan KOBİ'lerin örgüt yapılarının dağınıklığı, profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamasının olmamasından kaynaklanan koordinasyon ve kontrol sorunları yaşamaları, kriz sürecinden daha olumsuz etkilenmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında çevresel belirsizliklerin giderek artması ve kontrol edilemez hale gelmesi de KOBİ'lerin krizlerden büyük işletmelere göre çok daha fazla etkilendiği konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda ülke ekonomilerinde yaşanan durgunluk, enflasyon ve istikrarsızlık gibi olumsuzlukların yanı sıra, izlenen değişken ekonomik tedbirler sonucunda, KOBİ'lerin

bir kısmı yaşam mücadelesini sürdürmeye çalışırken, maalesef bir kısmı da ekonomik hayattan çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla kriz yönetimi konusunda KOBİ'lerin geleneksel yönetim tarzlarının dışında onların daha rasyonel davranabilmelerine yardımcı olan (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 207), ekonomide yaşanan gelişme ve değişimleri iyi analiz eden bir yönetim anlayışına, yapısına ve sürecine sahip olmaları gerekmektedir.

5. Krizlerin KOBİ'lerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Etkileri

Yapı, bir örgütün fark edilen anatomisidir. Yani, resmi örgüt yapısı, görev, yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009: 58). Örgütsel yapı ise, işletmede görevlerin birbirinden ayrı olarak ancak koordineli biçimde gerçekleşmesine yardımcı olan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel yapıyı, hem somut ve fiziksel bir yapı hem de insan ilişkilerinin kaynaklık ettiği örgüt kültürü oluşturmaktadır (Tutar, 2004: 34). Bu bağlamda tüm işletmelerin kültürleri gereği, farklı da olsa bir yönetimsel ve örgütsel yapıları vardır. Bu yapılarda yöneticilerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları, haberleşme ilişkileri, liderlik davranışları, yetki devri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanı gibi unsurlar farklılaşabilir (Özdevecioğlu, 2002: 98).

Günümüzde artık açık sistem olarak organize olmuş örgütlerin, yapılarının esnek olması zorunluluğu vardır. Ancak kriz zamanında örgütlerde formalleşme dereceleri artar, standartlaştırılmış prosedürler kullanılmaya başlanır. Bu durum ise örgütün katılaşması sonucunu doğurmaktadır. Kriz dolayısıyla, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamamakta ve örgütün başarısız olma olasılığı artmaktadır. Bu yapının sürdürülmesi, bir bakıma krizin süreceği anlamına gelmektedir. Örgütsel ve yönetimsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilmektedir (Meydan, 2005: 19). Bu anlamda merkeziyetçi bir anlayış ve merkezi organizasyon yapısı, denetim alanının ve formalleşme derecesinin yüksek olması, iş ortamının sosyal ofis anlayışına göre tasarlanmaması sonucu ortaya çıkan gerilim ve strese bağlı verimsizlik durumları, krizin önemli örgütsel ve yönetimsel faktörleri arasında sayılmaktadır.

Aşağıda, krizlerin işletmelerin yönetimsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak ortaya çıkan sonuçlar sıralanmıştır.

1. Yönetim Kararlarının Merkezileşmesi ve Kalitesinin Bozulması: Örgütleri merkezileştiren faktörler, örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması, güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumudur. Bu durum örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri arasında sayılabilir (Meydan, 2005: 31). Bu anlamda kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü iletişim ihtiyacı mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Erdil, 1994: 214). 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 (Özdevecioğlu, 2002: 99). Dolayısıyla işletmede kararların hızlı ve tek merkezden alınması kararların kalitesini bozacaktır.

2. İletişimin Bozulması: Bir örgüt krizle yüzleştğinde kesinlikle önemli paydaşları ile kritik bilgileri paylaşmalıdır (Pearson ve Clair, 1998: 72). Bir kriz yönetim ekibi ne kadar başarılı olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir (Akkoç, 2002: 32). Diğer taraftan doğal olarak kriz dönemlerinde işletmelerde iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur. 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 kaldırabilmenin yolu merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir (Özdevecioğlu, 2002: 99).

3. Yönetim Yapısının Bozulması: İyi yönetilemeyen KOBİ'ler, çalkantılı zamanlarda dağılmaya mahkûmdurlar. Özellikle KOBİ'lerde çelişkili roller, sınıf farklılığı ve amaç farklılığı dikkate alındığında gerilim söz konusu olacaktır. Gerilim ise krize davetiye çıkaracaktır. Kriz anında yönetici ister istemez çalışanların hoşuna gitmeyecek kararlar verecektir (Akkoç, 1994: 34). Bu ise çalışanlar arasında işletme ve yöneticiye karşı bir çatışmayı gündeme getirebilecektir. Özellikle çalışanların, görev ve talimatlara karşı hoşnutsuzlukları, iş yüklerinin arttığına dair şikayetleri, bölüm değişikliği istekleri gibi yaklaşım ve davranışları krizi çoğaltan unsurlar arasında sayılabilir.

4. Yetkinin Merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur. Kararların merkezde toplanması, karar verme sürecini hızlandırabilir ancak, eğer işletmenin çeşitli şubeleri varsa karar vermede gecikmeler olabilir. Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri, merkezden alacakları kararlarla tüm gelişmelerden haberdar olmak isterler (Özdevecioğlu, 2002: 99).

5. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu: Kriz sürecinde yönetim çoğu zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket alternatiflerine sahip olamamaktadır. Özellikle çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206). Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alma yeteneği büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte krizin etkilerinin yol açtığı zaman baskısı, karar süreçlerinin etkinliğini etkiler. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar (Meydan, 2005: 35).

6. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması: Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir. 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, işletmeyi olumsuz etkileyeceği şüphesizdir. Krizin tanımlarından birisi de “işletme ile çevresi arasındaki uyumsuzluktur” (Özdevecioğlu, 2002: 99). Dolayısıyla kriz dönemlerinde işletmelerde uyumsuzluk eğilimi artacaktır ve işletmede değişimin yeni sorunlara yol açacağı endişesi hakim olacaktır.

7. 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. 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 (Özdevecioğlu, 2002: 100).

8. İşletmeye Karşı Güven ve Motivasyonun Azalması: Kriz dönemlerinde çalışanlar birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informal gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve reorganizasyon çalışmaları çalışanların güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206). Diğer taraftan çalışanların motivasyonunun azalması, bir yandan işletmenin verimliliğinde düşmeye öte yandan da işgörenlerin işletmeden bekledikleri tatminin azalmasına yol açabilecektir (Kahya, 2008: 70).

9. Koordinasyon Yetersizliği: Bir örgüt, krizde en etkin tepkiyi yaratabilmesi için iç ve dış paydaşlarla vereceği kararı ve eylemi paylaşmalıdır. Çünkü örgüt önemli paydaşları ile koordinasyon içinde olduğu zaman krizi öğrenme yeteneğini arttırarak daha proaktif olabilir (Pearson ve Clair, 1998: 71). Doğal olarak işletmelerde özellikle kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar. 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 (Özdevecioğlu, 2002: 100).

10. Liderlik Anlayışının Bozulması: Kriz zamanında yönetici dizginleri gevşek tutuyor gibi görünüp, çalışanlarının sorunun çözümüne geniş ölçüde katılmalarını teşvik ediyorsa, saygınlık kazanması güçleşebilmektedir. Bu tür yöneticiler astlarının gözünde kriz anında kendisine ortak olacak, başarısızlıklarını paylaşıp hataları bölüşecek birilerini arayan yöneticilik izlenimi bırakabilmektedirler. Böylece çalışanlar krizde kendilerine yeterince yol gösterilmediği ve gerekli biçimde yönetilmediklerini düşünebilirler (Kahya, 2008: 72).

11. Örgütte Huzursuzluk ve Gerilimin Artması: Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 96). Diğer taraftan geleceğe yönelik belirsizliklerin artması da çalışanların motivasyon, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışlarını önemli ölçüde olumsuzlaştırabilecektir (Kahya, 2008: 70). Kriz dönemlerinde işletme yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde

odaklamış olması da çalışanların gerilimini arttırabilmekte; korkunun hâkim olduğu dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir.

12. 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 başvurulan bu yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır. Örgüt üyeleri arasında işine son verilmesi korkusu, panikle beraber bir dizi olumsuzluklar doğurur. Krizin işletmeyi ciddi derecede etkiliyor özellikle olması işletme çalışanları arasında da ciddi endişeler doğuracaktır (Özdevecioğlu, 2002: 100). Bunun yanında krizde, üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür (Haşit, 2003: 61). Özellikle kişisel hedefleri tehdit eden krizler, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratarak çalışanların motivasyonunu azaltır, korku ve paniğin artmasını sağlar.

13. 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. Yapılan bir başka araştırmada da krizin çalışanlarda psikolojik bir çöküntü yarattığı tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2002: 100). Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açacaktır (Meydan, 2005: 38).

14. Özsavunmanın Artması: Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler (Meydan, 2005: 39).

Literatürde bu konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında, Demir (2008: 104-109)'in Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde makine imalatı sektöründe faaliyet gösteren 100 KOBİ üzerinde, krizde işletmelerin yönetsel ve örgütsel etkilenme durumlarını belirlemeye

yönelik yaptığı araştırmada; ř̇letmelerin %12.5'i kararların etkinliğinin bozulduğunu, %15'i çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyonlarının bozulduğunu, %7.5'i ř̇letme imajının zayıfladığını belirtmişlerdir. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre kriz anında çalışanlarda panik durumu yaşanma oranı %45 olarak belirlenmiştir.

Ögüt (2003: 295)'n İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 162 KOBİ üzerinde, krizde yönetsel ve örgütsel anlamda etkilenme durumu ile ilgili yaptığı araştırmada, araştırmaya katılan ř̇letmelerin % 69'unda kriz sürecinde yönetsel kararlarda merkezileşme eğilimi olduğu ve % 58'inde ise personel devrinde bir artış olduğu belirlenmiştir. ř̇letmelerin % 50'sinin kriz durumunun örgütün zayıf yönlerinin saptanmasına olanak sağladığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Krizin alışanlar üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimini arttırdığını savunan ř̇letme oranının ise %14 olduğu tespit edilmiştir.

Gafuroğlu (2007: 114)'nın İskenderun'da 62 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmada, krizlerin "bölümler arası ilişki düzeyinin azalması", "karar sürecinin bozulması", "Korku ve panik yaşanması", personelde ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşması" gibi yönetsel ve örgütsel faktörler üzerinde pek de etkili olmadığını bulgulamıştır. Bunun dışında krizlerin özellikle, "alışanların morallerinin bozulması", "yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması", "merkezi bir yapıya geçilmesi" ve "z savunmanın artması" zerinde yüksek derecede etkili olduğu görülmektedir.

zdevecioğlu (2002)'nin Kayseri'de 156 ř̇letme üzerinde yaptığı araştırmada, krizde ř̇letmelerin en fazla maruz kaldıkları yönetsel ve örgütsel etkilenmelerin önem sırasına göre; % 80.7 ile morallerin bozulması, %62.8 ile yönetici ve personelle psikolojik sorunların yaşanması, %58.9 ile diğer departmanlar arası ilişkilerin düzeyinin azalması, %57.6 ile karar sürecinin bozulması, %57 ile koordinasyon yetersizliği, 55.7 ile kararların kalitesinin bozulması ve korku ve panik yaşanması, %55.1 ile örgüt içi iletişimin bozulması, %51.3 ile merkezi bir yapıya geçilmesi, %48 ile personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz durumun oluşması, %39.7 ile yetki ve sorumluluklarda karmaşanın ortaya çıkması ve %26.9 ile de öz savunmanın artması olarak tespit edilmiştir.

6. Kriz Yönetimi Sürecinde KOBİ'lerin Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, krizin K.Maraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetimsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemektir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Araştırmanın ana kütesini, K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren, K.Maraş Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı ve KOBİ kriterlerine uyan toplam 358 işletme oluşturmaktadır (www.kmtso.org.tr, 2009). Fakat gerek zaman ve gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana kütleli oluşturan işletmeler arasından tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 60 işletmeden oluşan bir örneklem grubu belirlenmiştir. Fakat 15 işletme çeşitli nedenlerden dolayı anket formunu cevaplandırmak istemediğinden araştırma 45 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. Özellikle bu işletmelerin bir kriz durumu yaşayıp yaşamadıkları araştırmada dikkate alınan öncelikli konu olmuştur. KOBİ niteliğine sahip bu işletmelerin yöneticileri araştırmanın veri ve bilgi sağlayan tarafını oluşturmaktadır. Araştırmanın sadece K.Maraş'ta faaliyette bulunan KOBİ niteliğine sahip işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum elde edilen sonuçların genellemesini engellemektedir. Araştırmaya kaynaklık eden yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımı da araştırmanın bir diğer kısıtı olarak belirtilebilir.

6.3. Araştırmada Kullanılan Anket ve Yöntem

Araştırmada genelde bu konuyla ilgili araştırmalarda (Özdevecioğlu, 2002; Gafuroğlu, 2007) kullanılan ve geliştirilen anket temel alınmıştır. Bu anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmada tekrar veri toplamada kullanılan anket formunun güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve Cronbach Alpha 0.74 olarak bulunmuştur. Bu oran bilimsel araştırmalarda kabul edilen bir değer olarak ifade edilebilir. Anket iki bölümden ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm; ankete cevap veren yöneticilerin demografik

özellikleri ve işletmeler ile ilgili tanımlayıcı özellikleri belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, krizin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular (Özdevecioğlu, 2002: 106; Gafuroğlu, 2007: 112): Moraller bozuldu, yöneticilerimizde ve personelimizde psikolojik sorunlar yaşadık, diğer departmanlar arası ilişkilerin düzeyi azaldı, karar sürecimiz bozuldu, koordinasyon yetersiz hale geldi, kararlarımızın kalitesi bozuldu, korku ve panik yaşadık, örgüt içi iletişimimiz bozuldu, merkezi bir yapıya geçtik, yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıktı, personelimizde ve yöneticilerimizde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluştu, öz savunma arttı olarak sıralanabilir. Sorular 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Anket verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi (one sample test) kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında .05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

6.4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın birinci bölümünde, ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ve işletme ile ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya kapsamındaki katılımcıların %86.7'sinin (39) erkek ve %13.3'ünün (6) ise kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında ise, ilk sırayı %60 ile (27) 41 ve yukarı yaş grubu, ikinci sırayı %22.2 (10) ile 31-40 yaş grubu ve son sırayı ise %17.8 (8) ile 20-30 yaş grubunun oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %53.3 (24) gibi bir çoğunluğunun lisans ve önlisans mezunu olduğu, %35.6'sının (16) lise mezunu ve %11.1'inin (5) ise lisans üstü bir eğitime sahip olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %57.8'i (26) 11 yıl ve daha yukarı, %28.9'unun (13) 6-10 yıl arası ve %13.3'ünün ise (6) 5 yıl ve daha az bir süre işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında, işletmelerin %66.7'si (30) 10 yıl ve daha fazla bir süredir faaliyetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. 1-10 yıl arası faaliyetlerine devam eden işletme oranı %26.6 (12) olup, 1 yıldan daha az bir süre faaliyetine devam eden işletme ise %6.7 (3) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sayısı ile ilgili bulgulara bakıldığında ise, %51.1'inin (23) 10-49 personel çalıştırdığı belirlenmiştir. 50 ve üstü personel çalıştıran işletme oranı ise %33.3'tür. 1-9 arası personel çalıştıran işletme ise %15.6 olarak bulgulanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü, krizin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Buna göre ilk olarak, aşağıda Tablo 1'de frekans analizi verilmiştir.

Tablo 1: Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Yönetsel ve Örgütsel Olumsuz Etkileri

Yönetsel ve Örgütsel Olumsuzluklar	Frekans	%
Merkezi bir yapıya geçilmesi	40	88,9
Moraller Bozuldu	34	75,6
Yönetici ve personelle psikolojik sorunlar yaşanması	32	71,1
Özsavunmanın artması	31	68,9
Personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşması	26	57,8
Korku ve panik yaşanması	25	55,6
Koordinasyonun yetersiz hale gelmesi	23	51,1
Kararların kalitesinin bozulması	18	40
Karar sürecinin bozulması	16	35,6
Örgüt içi iletişimin bozulması	11	24,4
Diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalması	9	20
Yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkması	4	8,9

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100'den fazla çıkmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 1 incelendiğinde, krizin araştırma kapsamındaki KOBİ'ler üzerinde yönetsel ve örgütsel düzeyde en önemli olumsuz etkisinin, merkezi bir yapıya geçilmesi olduğu belirlenmiştir. Bunu sırasıyla; morallerin bozulması, yönetici ve personelde psikolojik sorunların yaşanması, özsavunmanın artması, personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşması, korku ve panik yaşanması ve koordinasyonun yetersiz hale gelmesi gibi etkilerin izlediği bulgulanmıştır. Gafuroğlu (2007: 114)'nin İskenderun'da 62 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmada elde ettiği bulgular (“çalışanların morallerinin bozulması”, “yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması”, “merkezi bir yapıya geçilmesi” ve “öz savunmanın artması”) bu bulguları destekler niteliktedir. Yine Demir (2008: 104-109)'in Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde makine imalatı sektöründe faaliyet gösteren 100 KOBİ üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları da (kriz anında çalışanlarda panik durumu yaşanma oranı %45) bu bulguları destekler niteliktedir.

Aşağıda Tablo 2’de, krizin KOBİ’ler üzerindeki yönetsel ve örgütsel olumsuz etkisini belirlemeye yönelik hipotez, t testi (one sample test) kullanılarak test edilmeye çalışmıştır. Buna göre söz konusu hipotezler aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Krizin KOBİ’ler Üzerindeki Yönetsel ve Örgütsel Olumsuz Etkisine İlişkin Bulgular (One-Sample Test)

Yönetsel ve Örgütsel Olumsuzluklar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P	Sonuç (H0)
H1:Krizin işletmenin merkezi bir yapıya geçilmesinde etkisi vardır	45	4,41	2,18	2,37	,012	Red
H2:Krizin çalışanların morallerinin bozulmasında etkisi vardır	45	4,37	1,13	4,41	.000	Red
H3: Krizin yönetici ve personelle psikolojik sorunlar yaşanmasında etkisi vardır	45	3,96	2,34	2,30	,023	Red
H4:Krizin çalışanların öz savunmasının artmasında etkisi vardır	45	3,21	1,03	2,19	,034	Red
H5:Krizin personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşmasında etkisi vardır	45	3,04	1,24	1,93	,045	Red
H6:Krizin çalışanların korku ve panik yaşanmasında etkisi vardır	45	3,34	1,18	2,02	,093	Red
H7:Krizin işletmede koordinasyonun yetersiz hale gelmesinde etkisi vardır	45	2,33	1,22	0,89	,40	Kabul
H8:Krizin işletmede kararların kalitesinin bozulmasında etkisi vardır	45	2,47	1,14	1,41	,23	Kabul
H9:Krizin işletmede karar sürecinin bozulmasında etkisi vardır	45	2,61	1,13	0,57	,77	Kabul
H10: Krizin işletmede örgüt içi iletişimin bozulmasında etkisi vardır	45	3,38	2,15	3,45	,02	Red
H11: Krizin işletmede diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalmasında etkisi vardır	45	2,67	1,24	1,04	,85	Kabul
H12: Krizin işletmede yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açmasında etkisi vardır	45	3,47	1,86	2,14	,13	Kabul

Not: (i) N=45; (ii) ölçekte 1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Anlamlılık düzeyi= p<.05

Yukarıda Tablo 2’nin bulguları incelendiğinde; krizin KOBİ’lerin yönetsel ve örgütsel yapısı kapsamında, işletmenin merkezi yapıya geçilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu (t=2,37, P<.05) söylenebilir. Bu sonuca göre H0 hipotezi red edilip, krizin işletmenin merkezi bir yapıya geçilmesinde etkisi vardır (H1) yönündeki hipotez kabul edilecektir. Ögüt (2003:

295)'ün İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 162 KOBİ üzerinde yapmış olduğu araştırma (işletmelerin % 69'unda kriz sürecinde yönetsel kararlarda merkezileşme eğilimi olduğu) bu bulguları destekler niteliktedir. Yine Özdevecioğlu (2002)'nin Kayseri'de 156 işletme üzerinde yaptığı araştırma da (krizde işletmelerin %51.3'ünün merkezi bir yapıya geçmesi) bu sonucu destekler niteliktedir.

Krizin çalışanların morallerinin bozulmasında etkisi ile ilgili varsayıma bakıldığında, krizin çalışanların morallerinin bozulması üzerinde etkili olduğu ($t=4,41$, $P<.05$) söylenebilir. Bu duruma göre H_0 hipotezi red edilip, krizin çalışanların morallerinin bozulmasında etkisi vardır (H_2) yönündeki hipotez kabul edilmiş olacaktır. Özdevecioğlu (2002)'nin yaptığı araştırma (% 80.7 ile morallerin bozulması) bu sonucu destekler niteliktedir. Yine bu sonuç Gafuroğlu (2007: 114)'nin İskenderun'da 62 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmada elde ettiği bulguyu ("çalışanların morallerinin bozulması") destekler niteliktedir. Krizin yönetici ve personelle psikolojik sorunlar yaşanması ile ilgili varsayımda, krizin yönetici ve personel üzerinde psikolojik sorunlar yaşanmasında etkili olduğu ($t=2,30$, $P<.05$) ifade edilebilir. Bu sonuca göre H_0 hipotezi red edilip, krizin yönetici ve personelle psikolojik sorunlar yaşanması üzerinde etkisi vardır yönündeki hipotez (H_3) kabul edilecektir. Özdevecioğlu (2002)'nin yaptığı araştırma (%62.8 ile yönetici ve personelle psikolojik sorunların yaşanması) bu sonucu destekler niteliktedir. Bu sonuç, Gafuroğlu (2007: 114)'nin yaptığı araştırmada elde ettiği bulgu ("yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması") ile de aynı yöndedir.

Yukarıda Tablo 2'de, krizin çalışanların öz savunmasının artması ile ilgili sonuçlara bakıldığında, krizin çalışanların öz savunmasının artması üzerinde oldukça etkili olduğu ($t=2,19$, $P<.05$) söylenebilir. Bu sonuca göre H_0 hipotezi red edilip, krizin çalışanların öz savunmasının artmasında etkisi vardır şeklindeki hipotez (H_4) kabul edilecektir. Bu sonuç, Özdevecioğlu (2002)'nin yaptığı araştırmayı (%26.9 ile çalışanların öz savunmasının artması) destekler niteliktedir. Araştırmanın krizin personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşturması ile ilgili sonuçlarına bakıldığında, krizin personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşturduğu ($t=1,93$, $P<.05$) belirtilebilir. Bu duruma göre H_0 hipotezi red edilip, krizin personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşturduğu yönündeki hipotez (H_5) kabul edilmiş olacaktır. Krizin çalışanlarda korku ve panik oluşturması ile ilgili hipotezin sonuçlarına bakıldığında, krizin çalışanlarda korku ve panik oluşturduğu ($t=2,02$, $P<.05$) söylenebilir. Bu duruma göre H_0 hipotezi red edilip,

çalışanlarda korku ve panik oluşturduğu yönündeki hipotez (H6) kabul edilmiş olacaktır. Bu sonuç, Özdevecioğlu (2002)'nin yaptığı araştırmayı (kriz %55.7 ile çalışanlarda korku ve panik oluşturdu), Gafuroğlu (2007: 114)'nin yaptığı araştırmayı, Ögüt (2003: 295)'ün (krizin çalışanlar üzerinde %14 oranında korku ve huzursuzluğa neden olduğu) ve Demir (2008: 104-109)'in araştırmalarını (çalışanların %15'i işten çıkarılma korkusuyla motivasyonlarının bozulduğunu belirtmişlerdir) destekler niteliktedir.

Tablo 2'de, krizin işletmede koordinasyonun yetersiz hale gelmesi ile ilgili hipotezin sonuçlarına bakıldığında, krizin işletmede koordinasyonun yetersiz hale gelmesi üzerinde etkili olmadığı ($t=0,89$, $P>.05$) ifade edilebilir. Bu duruma göre H0 hipotezi kabul edilip, krizin işletmede koordinasyonun yetersiz hale gelmesi üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotez (H7) red edilmiş olacaktır. Krizin işletmede kararların kalitesinin bozulması ile ilgili varsayıma bakıldığında, krizin işletmede kararların kalitesinin bozulması üzerinde etkisinin olmadığı ($t=1,41$, $P>.05$) belirtilebilir. Bu duruma göre H0 hipotezi kabul edilip, krizin işletmede kararların kalitesinin bozulması üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotez (H8) red edilmiş olacaktır. Krizin işletmede karar sürecinin bozulması ile ilgili hipotez değerlendirildiğinde, krizin işletmede karar sürecinin bozulması üzerinde etkili olmadığı ($t=0,57$, $P>.05$) söylenebilir. Bu duruma göre H0 hipotezi kabul edilip, krizin işletmede karar sürecinin bozulması üzerinde etkili olduğu yönündeki hipotez (H9) red edilmiş olacaktır.

Tablo 2'de, krizin işletmede örgüt içi iletişimin bozulması yönündeki hipoteze bakıldığında, krizin işletmede örgüt içi iletişimin bozulması üzerinde etkisinin olduğu ($t=3,45$, $P<.05$) ifade edilebilir. Bu duruma göre H0 hipotezi red edilip, krizin işletmede örgüt içi iletişimin bozulması üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotez (H10) kabul edilmiş olacaktır. Bu sonuç, Özdevecioğlu (2002)'nin yapmış olduğu araştırmayı da (krizin işletmelerin %55.1'inde örgüt içi iletişimin bozulmasına neden olduğu) destekler niteliktedir. Krizin işletmede diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalması ile ilgili varsayım dikkate alındığında, krizin işletmede diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalması üzerinde etkisinin olduğu ($t=1,04$, $P<.05$) belirtilebilir. Bu duruma göre H0 hipotezi red edilip, krizin işletmede diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalması üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotez (H11) kabul edilmiş olacaktır. Krizin işletmede yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açması ile ilgili hipotezin sonuçlarına bakıldığında, krizin işletmede yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açması üzerinde etkisinin olduğu ($t=2,14$, $P<.05$) söylenebilir. Bu duruma göre

H0 hipotezi red edilip, krizin işletmede yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açması üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotez (H12) kabul edilmiş olacaktır.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Kriz, işletmelerin yaşam döngüsünün her döneminde karşılaşılabileceği ve yönetsel ve örgütsel yapı ve süreçler üzerinde, olumlu ve/veya olumsuz bir dizi etkiler bırakan yaygın bir olgudur. Bu bağlamda, işletmelerin olası krizlere karşı sürekli hazırlıklı olmaları ve krize karşı uyum mekanizmaları geliştirmeleri kaçınılmazdır.

Yapılan araştırmada, krizin, KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı ile ilgili faktörler yönünden özellikle, "işletmenin merkezi yapıya geçmesi", "çalışanların morallerinin bozulması", "yönetici ve personelin psikolojik sorunlar yaşaması", "çalışanların öz savunmasının artması", "çalışanlarda korku ve panik oluşturmaları", "örgüt içi iletişimin bozulması", "diğer birimlerle ilişkilerin düzeyinin azalması" ve "yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açması" üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, krizin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı ile ilgili faktörler yönünden, "koordinasyonun yetersiz hale gelmesi", "kararların kalitesinin bozulması" ve "karar sürecinin bozulması" üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre KOBİ'lerin kriz zamanında özellikle, içe kapanarak ve karar süreçlerini daraltarak, kontrol ve koordinasyonu dikkate alan merkezi bir yönetim sergiledikleri, buna karşılık ise, örgüt içi iletişimde ve yetki ve sorumlulukların paylaşımında oldukça ciddi sıkıntılar yaşadıkları söylenebilir. Bunun sonucunda ise KOBİ çalışanlarının, işten atılma korkusu, görev değişikliği, maddi kaynaklarında kesintiye gidileceği yönündeki düşüncelerden dolayı korku ve paniğe kapıldıkları ifade edilebilir. Bu durumun ise çalışanların çalışma performans ve verimliliklerini azaltacak düzeyde bir moral kaybı ve psikolojik soruna dönüşmesini beraberinde getirdiği söylenebilir.

Bu kapsamda KOBİ'ler kriz olgusunu, sosyo-ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmeli ve kriz sürecine karşı reaktif değil proaktif bir örgütsel davranış sergilemelidir. Yani KOBİ'lerin, daha önceden alınacak yönetsel ve örgütsel tedbirlerle krize karşı hazırlıklı olmalı ve esnek bir örgütsel yapı sergilemelidir. Bu anlamda organizasyon yapı

ve süreçlerinin, ortaya çıkabilecek muhtemel krizlere karşı koyabilecek şekilde önceden yeniden tasarımı ve yeniden yapılandırılması önem taşımaktadır. KOBİ yönetimi, kriz dönemlerinde, çalışan ve paydaşlarının güven ve desteğini etkin bir şekilde sağlamak için gerek işletme içi ve gerekse işletme dışı iletişimi ve bilgi akışını arttırmalıdır. Bu noktadan hareketle KOBİ'lerde, alınan kararların uygulama hızı ve bu kararların tepkisel geri dönüşü artırılmalıdır. KOBİ'lerin "bilgi"yi tüm faaliyetlerinin merkezi haline getirmeleri, bu anlamda bir vizyon değişikliğine gitmeleri gerekmektedir. Bunun yanında yönetim, grup çalışmalarını teşvik etmeli, çalışanlara moral desteği vermeli ve mümkün olduğunca şeffaf ve güvене dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlamalıdır. Diğer taraftan katılımcı yönetim anlayışı ile çalışanların yönetim sürecine katılmasına izin verilmeli, kriz ve değişim yönetimi çalışanlarla birlikte gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla KOBİ yöneticilerinin, işletmelerinin krizin yönetsel ve örgütsel olumsuz etkilerinden en az etkilenmeleri kapsamında, profesyonel yönetim anlayışını benimsemek mecburiyetinde oldukları gerçeğini dikkate almaları gerekmektedir.

Kaynakça

- AKGEMCİ, T. Ve H.K. Güleş, (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara
- AKKOÇ, S., (2002), Örgütlerde Kriz ve Kriz Yönetimi, Niğde Üniversitesi, İşletmecilik Bölümü, Yayınlanmamış Lisans Tezi
- ATAMAN, G., (2002), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, 2. b., Türkmen Kitabevi, İstanbul
- AY, C., S. Sakınç, R. Gökbunar, C. Kayalı, A. Altın ve E. Çivi, (1997), Manisa İlinde KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Emek Matbaacılık, Manisa
- BARAN, H., (2010), “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım, www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7.../hitaykriz1.pdf, (10.02.2010).
- BAYAZIT, Z.D., Ö. Çengel ve F.F. Tepe. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon
- BOIN, A., ve P. Hart, (2003), “Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?”, Public Administration Review, 63 (5): 544-553
- ÇELİK, C. Ve M. Özdevecioğlu, (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 9 (9)
- ÇELİK, C. ve H. Karadal, (2007), “KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2): 119-138
- DEMİR, Özmen, (2008), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.Lisans Tezi, Ankara).
- DEMİR, H. ve T. Okan, (2009), “ Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1): 57-72
- DENİZ, M. ve M. Sağlam, (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com,, 6 (20): 156-176
- DİNÇER, Ö., (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6.b., Beta Basım, İstanbul
- ELSUBBAUGH, S., R. Fildes ve Mary B. Rose, (2004). Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, Journal of Contingencies and Crisis Management, 12(3): 112- 127
- ERDİL, O., (1994), “Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre”, İkinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No.1
- ERDOĞAN, B. Zafer, K. Develioğlu ve K. Büyük, (2006). KOBİ'ler: İşleyiş, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Çinicilik Sektöründe Bir Uygulama), Ekin Kitabevi, Ankara
- EVANS, N. Ve Sarah Elphick. (2005), “Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry”, International Journal of Tourism Research, Vol.7, No.3, pp.135-150
- FINK, S., (1986), Crisis Management, American Management Association
- GAFUROĞLU, Ş., (2007), Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Y. Lisans Tezi, Adana

- HAŞİT, G., (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon,
- HUTCHINS, Holly M. ve Jia Wang, (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3): 310-330
- IRVINE, Robert B., (1987). What's a Crisis, Anyway, *Midyear Special*, 4
- KAHYA, M.E., (2008), KOBİ'lerde Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar ve Sorunların Giderilmesi İçin Uygulanabilecek Stratejiler, (Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Y.Lisans Tezi)
- KING, Granville, (2007), "Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol: 15, No:4, December: 183-191
- KOÇEL, T., (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. b., Arıkan Yayınevi, İstanbul
- KUPPERMAN, H. R., R. H. Wilcox ve H. E. Smith, (1975), *Crisis Management Some Oppertunities*, Science, Vol. 187
- MEYDAN, M., (2005), Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon
- MITROFF, I., (1987). *Effective Crisis Management*, The Academy of Management Executive, 1(3)
- MITROFF, I., (1993), "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework For Crisis Management", *Executive*, C.7
- MURAT, Güven ve K. Mısırlı. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 1-19
- NELSON, Bob, (1999). *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Rota Yay., İstanbul
- OKTAY, E. Ve A. Güney, (2002), "Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 03-04 Ocak, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
- OKUMUS, F., M. Altınay, H. Araslı, (2005), "The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus", *Tourism Management*, 26 (2005): 95-104
- ÖĞÜT, A., (2003), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9: 287-303
- ÖRNEK, A.Ş. ve Ş. Aydın, (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Örnek, A.Ş. (2006). Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler, *D.E.Ü. S.B.E. Dergisi*, 8 (3): 208-241
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, Temmuz-Aralık: 93-114
- ÖZGEN, H., K. C. Kılıç ve B. Karademir, (2003), "Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonlar Önerisi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (12): 81-96
- ÖZGENER, Ş., (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Sorunları", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı. 20: 131-167

- PATAN, G. N., (2009), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, S.Ü. Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Y. Lisans Tezi, Konya
- PEARSON, M. Christine, Clair, A. Judith. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review, 23 (1): 59-77
- PHELPS, N.L., (1986), "Setting Up a Crisis Recovery Plan", The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No.4, Spring
- RITCHIE, B. W., (2004), "Chaos, Crisis and Disasters: A strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", Tourism Management, 25 (2004): 669-683
- RUNYAN, Rodney C., (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, Journal of Contingencies and Crisis Management, 14(1): 12-26
- SOYSAL, Abdullah, H. A. Karasoy ve S. Alıcı, (2009), "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21/2009: 431-446
- SPILLAN j. ve M. Hough, (2003), "Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference", European Management Journal, Vol.21, No.3, pp.398-407
- TİTİZ, İsmet ve H. İlker Çarıkçı, (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Analizleri, C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2(1): 203-218
- TUTAR, Hasan, (2004). Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Türkiye Ekonomi Kurumu (TEK), Küresel Krizi ve Türkiye, (10.01.2009)
<http://www.tek.org.tr/dosyalar/calistay2009.Kuresel.Krizi.ve.Turkiye.pdf>
- WOOTEN, L.P., E.H. James, (2008), "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resources Development", Advances in Developing Human Resources, Vol.10, No.3, pp. 352-379
<http://www.kmtso.org.tr>, (12.02.2010)