

2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme

Lütfiye ÖZDEMİR*

Özet

*Araştırmanın amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma, Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde üretim faaliyetinde bulunan 99 işletme üzerinde yürütülmüştür. Veriler, anket tekniğiyle toplanmıştır. Ölçme aracının güvenilirliği (Cronbach's Alpha) .75'tir. Araştırmada cross tablo, faktör analizi, t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. İşletmeler kriz deneyiminin olup olmamasına göre krizin yıkıcı etkisinden farklı şekillerde etkilenmişlerdir. Kriz deneyimi olmayan işletmeler, kriz deneyimi olanlara göre, krizin yıkıcı etkisine daha çok maruz kalmışlardır. **Anahtar Kelimeler:** Kriz; Kriz Yönetimi; Kriz Ekibi; Kriz Planı; Küresel Ekonomik Kriz*

The Effects Of The 2008 Global Economic Crisis On Businesses And Developing A Scale

Abstract

The purpose of the research is to determine the effects of the 2008 Global Economic Crisis on firms. The research is carried out on 99 firms that are engaged in production activity in various sectors in Organized Industrial Zone I and Organized Industrial Zone II in Malatya. The data are collected using survey. Reliability of measurement tool (Cronbach's Alpha) is 75 %. Cross table, factor analysis, t-test and one-way ANOVA analysis are used in the research. As a result, the effects of the 2008 Global Economic Crisis are grouped under three factors, developmental effect, destructive effect and administrative effect. Firms are affected by the destructive effect of the crisis in different ways depending on whether they have past experience of crisis or not. Firms without past experience

* Doç. Dr., Ahmet Yesevi Üniversitesi, Ekonomi Fakültesi, lutfiye13@hotmail.com

of crisis compared to those with experience are more exposed to the destructive effect of the crisis.

Keywords: *Crisis; Crisis Management; Crisis Team, Crisis Plan; Global Economic Crisis*

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada herhangi bir ülkede ortaya çıkan krizin başka ülkeleri de krize götürdüğü görülebilmektedir. Krizin başladığı ülkenin dünya ekonomisindeki ağırlığı ne kadar fazlaysa, krizin dış etkilerinin o kadar çok olduğu söylenebilir¹. *Türkiye bugün hem küreselleşme nedeniyle tüm dünyayı derinden etkileyebilen dış krizlerden hem de toplumu bütünüyle etkileyebilen sistem içi krizlerden fazlasıyla payını almaktadır*². Bu nedenle krizlerin önemi giderek artmaktadır. Çünkü krizler, toplumun tüm kesimini -hükümetleri, kurumları, kuruluşları, işletmeleri, bankaları, aileleri, bireyleri- olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan ve etkileri henüz tam olarak hafızalardan silinemeyen ekonomik krizler şunlardır: 1990-1991 yıllarında yaşanan Körfez Savaşı, 1994 yılında 5 Nisan Kararları’nın alındığı ekonomik kriz, 1997’de patlak veren Asya krizi ve 1998’de Rusya’dan yayılan ekonomik kriz, Kasım 2000’de patlak veren ve Şubat 2001’de artarak tekrarlayan ekonomik krizler ve son olarak 2007’de Amerika’da başlayan 2008 yılında derinleşerek tüm AB ülkelerini etkileyebilen mortgage krizi. Ülkemizde, 2000 ve 2001 yıllarında ard arda patlak veren ekonomik krizler, 1997 yılında ortaya çıkan küresel krizin (Asya krizi) bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Türü her ne olursa olsun, yaşanan krizlerin uluslararası, ulusal, siyasi ve sosyal boyutları bulunmaktadır. Bazen uluslararası çıkar çevrelerinin etkileri, bazen kredi derecelendirme kuruluşlarının verecekleri not bazen de yürütme gücünü elinde bulunduranların söyleyecekleri bir söz piyasaların dengesini bozabilmektedir. Böyle bir ortamla karşılaşıldığında, makro ekonomik dengeleri kontrol edebilmek güçleşmektedir. Geçmişte yaşanan krizlere bakıldığında, bu krizlerin etkilerinin birbirine benzemesine rağmen, tamamen aynı sonuçları ve etkileri doğuran krizlerin var olduğu söylenemez. Bu bağlamda araştırmanın amacı; önceki krizlerden farklı olduğu düşünülen 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeleri nasıl etkilediğini araştırmaktır. Krizlerin işletmeleri hep olumsuz şekilde etkileyeceğini ve bazı sorunlar getireceğini söylemek tamamen doğru değildir. Çünkü krizler işletmelere aynı zamanda fırsatlar da suna-

1 Erdal Türkkkan, ‘Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü’ içinde Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız, (der.) Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006), s. 93.

2 Zuhâl Baltaş, Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004), s. 6.

bilmektedir. Bu nedenle bazen krizlerin bilinçli olarak çıkarıldığı görülebilir. Örneğin, bir dönemin ABD dışişleri bakanı Henry Kissinger'in *Gelecek hafta herhangi bir kriz oluşması mümkün değil; çünkü programım zaten şu anda tamamen dolu*³ sözleri, özellikle uluslararası ilişkiler ve politikalar alanında krizlerin kasıtlı olarak çıkarılabildiğinin bir ifadesidir. Yine Hewlett Packard'ın yönetim kurulu başkanı olan Lew Platt'ın *organizasyon içinde etrafta dolaşarak endişe yaratmanın gerektiğini öğrendim* sözleri⁴ de aynı şeyi anlatmaktadır. Bu yüzden kriz, her zaman işletmenin amaç ve hedeflerini tehdit etmez⁵.

Kriz ve kriz yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde; özellikle iktisadi ve finansal krizlerin çok araştırıldığı ve krizle ilgili pek çok araştırmanın var olduğu görülebilir. Önemli olduğu düşünülen bazı araştırmaların sonuçları şunlardır: Ülgener, krizi arz ve talep arasında şiddetli bir ugunsuzluğun yine şiddetli belirtilerle etkisini açığa vurduğu bir boşalma anı olarak açıklar⁶: Üretimin ihtiyacın gerisinde kalması veya ihtiyacın üretime yetmemesi gibi. Ancak bolluğun doğurduğu krizlerden de bahseder. Yıldırım da çalışmasında dünyanın farklı bölgelerinde 1990'lı yıllarda değişik finansal krizler yaşandığını ve her geçen gün bu krizleri açıklamaya çalışan kriz modellerinin sayısının arttığını belirtir⁷. Yıldırım'a göre özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan bölgesel finans krizleri yeni modellerle açıklanmaya çalışılır. Fakat bu krizler, birbirleriyle pek çok ortak özelliği paylaşırsa da, hiçbir kriz birbirinin aynı olmadığından, açıklayıcı teorik modeller, eksik ve/veya yetersiz kalsa da her biri, krizlerin farklı bir boyutuna dikkat çektiği için, gelmekte olan bir krizin olası belirtilerinin ne olduğunu önceden anlamaya yardımcı olur. Tüz, Türkiye'de 5 Nisan 1994 istikrar kararlarına bağlı olarak yaşanan krizi ve etkilerini Bursa'da otomotiv yan sanayinde büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde araştırır. Bu kriz, işletmelerin tamamında karı ve satışları düşürerek önemli finansal sorunlar doğurur. Yatırımlar yarım kalır ve işten çıkarılma korkusuyla motivasyon düşer. Buna karşılık dış çevreyle iletişim kurma, ihracata ve Ar-Ge'ye yönelme şeklinde olumlu etkileri olur. Ayrıca işletmelerin % 86'sı krizden

3 Haluk Korkmazyürek ve H. Nejat Basım, *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 2009), s. 14.

4 Adam Tobler, 'Stratejik Bir Yaklaşım Nasıl Uygulanır?', *Power*, Özel Ek, Temmuz 1988, s. 10.

5 Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s. 94.

6 Sabri F. Ülgener, *Tarihte Darlık Buhranları*, (İstanbul: Derin Yayınları, 2006), s. 7.

7 Oğuz Yıldırım, 'Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modelleri' içinde Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız (der.) *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri*, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006).

çıkabilmek için yeni pazar arayışı içinde ihracata yönelir, % 71'i ise maliyetleri kısmayı tercih eder. İşletmeler kriz anında kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtir; ayrıca işletmelerin tamamı bu planda krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirdiklerini ve krizin yazılı tanımlamasını yaptıklarını ifade ederler. Kriz anında personel politikası olarak öncelikle çalışanları işten çıkarmaya başvurduklarını söylerler. İşletmelerin tamamı olağan şartlarda yerinden yönetim uyguladıklarını ancak kriz anında merkezi yönetime geçtiklerini belirtirler. Krizin yöneticiler üzerinde % 57 oranında stres artırıcı etkisi olduğu belirtilir; ancak bu stresin azaltılması yönünde çalışmaların yapılmadığı görülür⁸. Küskü ise Türk tekstil sektöründe yaptığı araştırmada krizlerin çalışanları örgütle bütünleştirme şeklinde olumlu etkisinin olduğunu ve krizin olumsuz etkilerinin ise *maaş ve maddi katkılarda kısıtlama, çalışan sayısını azaltma ve insan kaynağı biriminin fonksiyonlarını azaltma* olduğunu belirtir⁹. Aydemir vd. tarafından yapılan araştırmada da krizlerin örgütsel değişme ve örgütsel öğrenme konularında olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılır¹⁰. Son olarak, 1998 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesinde yapılan araştırmada kriz yönetimi planı olan işletmelerin oranının % 28.6 olduğu kriz yönetimi ekibi bulunanların oranının ise % 26.5 olduğu saptanır¹¹.

Bu araştırmada 2008 küresel ekonomik krizinin –etkisi Amerika ve AB ülkeleri kadar olmasa da- işletmeler üzerindeki olumlu - olumsuz etkileri ve sonuçları incelenerek işletmelerin bu krizi yönetebilmek için neler yaptıkları/veya neleri yapamadıkları araştırılmıştır. Literatür taramasında görüldüğü gibi, bilim adamları geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerini daha çok her bir değişken açısından ele almışlardır. Bu araştırmada krizin etkileri ve sonuçları daha genel olarak araştırılıp, faktörler altında sınıflandırılarak çalışmaya özgünlük kazandırılmıştır. Ayrıca bu makalenin önceki araştırmalardan farklı olan diğer bir boyutu; bu makalede işletmelerin kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi, kriz deneyimi, faaliyetlerini sürdürdükleri sektör ve kuruluş yılları hakkında elde edilen bilgilere göre, krizin etkilerinin bu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılır. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç

8 Melek Vergiel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, (Bursa: Alfa Yayınları, 2001), s. 160.

9 Fatma Küskü, "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (Tebliğ, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Türkiye, 2000).

10 Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, 'Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi', Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Cilt: 1, 2005, s. 65-81.

11 Haşit Gürkan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, (Eskişehir, 2000), s. 137, 145.

faktör altında toplanır. Sadece 2008 küresel ekonomik krizinden kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir hipotezi bağlamında, krizin yıkıcı etkilerinin kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında farklılaştığı bulunur. Kriz deneyimi olmayan işletmelerin kriz deneyimi olan işletmelere göre 2008 küresel ekonomik krizin yıkıcı etkilerinden daha çok olumsuz yönde etkilendikleri saptanır.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Makalenin kuramsal çerçevesi, kriz ve kriz yönetimi kapsamında açıklanmaktadır.

2.1. Kriz Kavramı

Günümüz dünyasının karmaşık yapısı içerisinde krizleri anlayıp başarıyla yönetebilmek oldukça güçtür. Çünkü kriz zamanları, yönetimlerin ciddi olarak sınanırları anlardır ve kriz döneminde karar verirken ve alınan kararları uygularken yöneticinin her zamankinden daha büyük çabaya ihtiyacı vardır. Krizler, bazen işletme yönetimini elinde bulunduranların yanlış kararlarından, kimi zaman da çevresel nedenlerden kaynaklanabilir. Kaynağı her ne olursa olsun kriz dönemleri örgütler için yaşamsal bir önem taşır¹².

İşletme yönetimi açısından kriz; *işlerin daha iyiye veya daha kötüye gitmeye başladığı bir dönüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimidir*¹³. Bu an, değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur¹⁴. Kriz, örgütlerde özellikle başarılı etkinliklerden sonra, işyerini kapatarak, yok edecek duruma gelinen karar anıdır¹⁵. Krizler, örgütün üst düzey amaçlarını ve hedeflerini tehdit edebilir. Çünkü krizde örgütlerin öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır¹⁶. Karar alma sürecini bozan ve gerilimi artıran önemli bir sorun zamanında öngörülebilirse ve çözümlenebilirse, zaten kriz olmaz. Kriz dönemlerinde yaşanan hızlı değişim ve yaşam tehlikesi, büyük gerilimler yaratabilir¹⁷. Krizler, daha çok olumsuz sonuçla-

12 M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, (Konya: Günay Ofset, 2002), s.326.

13 <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> (Erişim Tarihi: 25 Nisan 2011).

14 Steven Fink, Crisis Management Planning for the Inevitable, (New York: Amacom, 1986), s. 15.

15 Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defence, (New York: Amacom, 1996), s. 7.

16 Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s. 307.

17 Hasan Tutar, a.g.e., s. 94.

rıyla ön plana çıkarlar. Ancak, krizlere hep olumsuz yönleriyle yaklaşan bakış açısına sahip yöneticilerin krizleri başarıyla yönetebilme olasılıkları zayıftır. Çünkü krizlerin hemen hepsi başarısızlığın kökleri olduğu kadar başarının tohumlarını da içerirler¹⁸.

Örgütün yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışmaya ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru değildir. Kriz örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumu örgütün krizi saptamada, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır¹⁹. Ancak yapılan araştırmalarda krizlerin örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim konularına olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur²⁰. Hatta krizin değişimi gerçekleştirmede önemli bir işlevinin bulunduğu konusunda şu söz söylenir: *Eğer organizasyonda hızlı ve önemli bir değişim yapmak istiyorsanız, hemen bir kriz yaratın*²¹.

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur²². Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir²³. Yöneticilerin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda örgütün yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar²⁴. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir. Örgütsel krizler; arzu edilmeyen bir durum oluştuğunda, işin normal akışında aksamalar olduğunda, örgütün ve çalışanların kamuoyundaki olumlu imajı sarsıldığında ortaya çıkabilecek riskler şeklinde gerçekleşir²⁵. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumudur ve kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlar; dengenin yeniden sağlandığı ve krizin yaralarının sarıldığı döneme kadar çeşitli evreleri kapsar²⁶.

18 Norman R. Augustine, 'Managing the Crisis You Tried to Prevent', Harvard Business Review, November-December, 1995, s. 148.

19 Tamer Koçel, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", (Tebliğ, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Gebze, Türkiye, 26- 28 Mayıs 1993) s. 1.

20 Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, a.g.m., s. 75-76.

21 Brain Smith and Vanessa Cunningham, 'Crisis at Cardiff', içinde David Warner ve David Palfreyman (der.) Managing Crisis, (England: Open University Press, 2003), s. 8-31.

22 Dennis W. Organ and W. Clay Hamner, Organizational Behavior, (U.S.A.: Business Pub., 1982), s. 474.

23 Norman L. Phelps, 'Setting Up A Crisis Recovery Plan', The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No. 4, s. 5.

24 Tamer Koçel, a.g.e., s. 1.

25 Steven Fink, a.g.e., s. 15.

26 Zuhul Baltaş, a.g.e., s. 10.

Kriz kavramı hakkında yapılan tanımlar, şunlardır: Kriz kavramının öncelikle dil bilimi (linguistik) kuralları içinde, kökeninin nereden geldiği ele alındığında, kriz sözcüğü dilimize İngilizce'den geçmiştir ve İngilizce aslı *crisis* sözcüğünden gelmektedir. İngilizce'ye ise Latince'den gelmekle birlikte sözcük aslında Yunancadır. Kriz sözcüğü, Yunanca'da yargılamak, ayırmak, karar vermek anlamına gelen *krinein* sözcüğünden gelmektedir²⁷. Kriz Çin alfabesinde ise sembolle ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir. Çince'de krizi tanımlayan²⁸, tehlike ve fırsat olarak ifade edilen sembol, *wei-ji'*dir²⁹. Sözcük anlamıyla kriz, müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur³⁰. Güney krizi *bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme sistemlerinin yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum* olarak açıklar³¹. Caponigro'ya göre iş krizi, bir örgütün ününü veya güvenilirliğini olumsuz etkileme potansiyeline sahip olan ve denetim dışında gerçekleşen herhangi bir olay veya faaliyettir³². Mitroff vd.'ne göre ise kriz, örgütün tamamını etkileyen veya etkileyebilme gücüne sahip olan bir olaydır³³. Long da krizi büyük bir hasarı önlemek ya da ondan kaçınmak için önemli ve olağandışı bir müdahaleyi gerekli kılabilecek düzeye erişen bir durum olarak ifade etmektedir³⁴. Son olarak Rosenthal vd. de kriz kavramının üç ana boyutuna dikkat çekerek³⁵, sözkonusu boyutları kaynaklara ve/veya insanlara ciddi bir tehdidin varlığı, belirsizlik ve aciliyet olarak belirtmektedirler³⁶.

27 Zuhul Baltaş, a.g.e., s. 6.

28 Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002).

29 Caroline Keown-McMullan, 'Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?', Disaster Prevention and Management Vol. 6, No. 1, 1997, s. 4-10.

30 Semra Arıkan Güney, 'Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları', Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2002, s. 59-78.

31 Salih Güney, Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004), s. 151.

32 Jeffrey R. Caponigro, The Crisis Counselor: A Step -By- Step Guide to Managing A Business Crisis, (Illinois: Contemporary Book, 2000), s. 5.

33 Ian I. Mitroff and Gus Anagnos, Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management, (New York: Amacom, 2000), s. 34, 35.

34 Richard K. Long, 'Seven Needless Sins of Crisis (Mis)management', PR Tactics, August 2001, s. 13-25.

35 Uriel Rosenthal and Bert Pijenburg, 'Simulation-Oriented Scenarios: An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management' içinde Uriel Rosenthal ve Bert Pijenburg (der.) Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios, (Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1991). s. 3.

36 Harold H. Saunders, 'Pre-negotiation and Circum-Negotiation' içinde Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson ve Pamela Aall (der.) Managing Global Chaos, (Washington D. C.: United States Institute of Peace Press, 1996), s. 424.

2.2. Kriz Yönetim Süreci

Kriz dönemlerinde etkin önlemler almak, olası tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkabilmek ve krizi fırsata çevirebilmek, etkin bir kriz yönetimi ile gerçekleşebilir³⁷. Pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış olan kriz yönetimi kavramı ile ilgili tanımlar, Tablo 1’de görülebilir:

Tablo 1: Kriz Yönetimi Tanımları

Araştırmacılar	Tanımlar
Tekin vd.	İşletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleri ³⁸
Budak vd.	Olası bir krize karşı kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci ³⁹
Pheng et al.	Örgütün işlerini ve işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilen, mal varlığını ve kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit edebilen ve aniden ortaya çıkan olaylara karşı plan yapabilmeye organizasyonu ⁴⁰
Koçel	Kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu ⁴¹
Kreitner	Örgütün varlığını, karını ve ürününü tehdit eden iç ve dış sorunların sistematik olarak öngörülmesi ve bu sorunlara karşı hazırlık yapılması ⁴²
Hargis ve Watt	Kriz yönetimi bir sürekli öğrenme sürecidir; örgüt liderleri her zaman diğer örgütlerin başarılarından bir şeyler öğrenerek kriz yönetim planını iyileştirmeye yönelirler ⁴³

37 Can Aktan, www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2011).

38 Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, (2008), s. 108.

39 Gönül Budak ve Gülay Budak, ‘Kriz ve Kriz Yönetimi’ içinde Şerif Şimşek ve Said Kınır (der.) *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 232.

40 Low Sui Pheng and David K. H. HO, ‘Crisis Management Survey of Property Development Firms’, *Property Management*, Vol. 17, No. 3, 1999, s. 231.

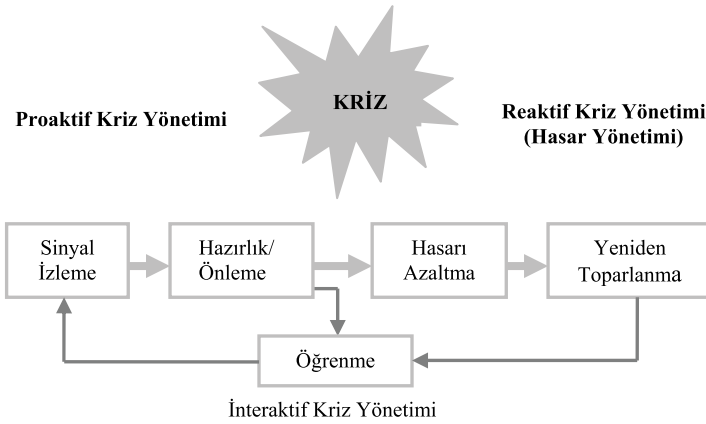
41 Tamer Koçel, a.g.e.

42 Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghten Mifflin, 1989), s. 614.

43 Michael Hargis and John D. Watt, ‘Organizational Perception Management: A Frame Work to Overcome Crisis Events’, *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, s. 73-87.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve işletmenin krize girmesini önleme; kriz ortaya çıktıktan sonra ise krizi en az zararla atlatabilme; kriz sonrasında da yaşananlardan ders alıp yeniden yapılanarak gerekli faaliyetlerin uygulanması, kontrolü gibi çalışmalarını içeren; olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren bir süreç ve yönetim modelidir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerini içeren kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır⁴⁴. Beş aşamadan oluşan kriz yönetim süreci, Şekil 1’de görülebilir.

Şekil 1. Kriz Yönetiminin Üç Önemli Çeşidi ve Beş Temel Aşaması⁴⁵



Şekil 1’de görüldüğü gibi, kriz yönetim süreci proaktif, reaktif ve interaktif (etkileşimli) olmak üzere üç grupta toplanabilir. Proaktif kriz yönetimi, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır. Reaktif kriz yönetiminde ise proaktif çabaların yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen çabalar yer almaktadır. Modelin en önemli katkısı, interaktif kriz yönetimi olarak adlandırılan ve yaşanan krizlerden alınan derslerin organizasyon içinde paylaşılarak içsel bir öğrenmenin gerçekleş-

44 Metin Aksu, *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi*, (İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008), s. 56.

45 Thierry C. Pauchant and Mitroff Ian I., *Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), s. 135.

tirildiği sürece vurgu yapmasıdır⁴⁶. Etkili kriz yönetimi, sürekli öğrenme sürecidir⁴⁷. Kriz yönetim sürecinde; 'kriz yönetim ekibi'nin ve 'kriz yönetim planı'nın önemi yadsınamaz.

2.2.1. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim sürecinde krize ilişkin planların yapılabilmesi, krizleri ön-görmeye ve önlemeye ilişkin çalışmaların yürütülebilmesi, ortaya çıkan krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası dönemde yeniden yapılanma sürecinde etkinlik sağlanabilmesi, ancak iyi bir ekip çalışması ile başarılabilmektedir. Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir⁴⁸. Kriz ekibinin kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim planının uygulanması, kriz yönetim planında yer almayan sorunları ele almak gibi üç önemli görevi vardır. Kriz yönetim ekibi karar alıcı ve uygulayıcılardan oluşur ve aniden ortaya çıkan krizi yönetmek için yetkililerden ve uzmanlardan oluşan bir kurul halinde çalışır.

Kriz yönetim ekibinin birincil hedefi, krizi önleyebilmektir. Çünkü kriz örgütlerde büyük kayıplara, zararlara ve imaj kaybına yol açabilir ve kimi zaman örgütü hukuki davalarla karşı karşıya bırakabilir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski azaltabilmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye yönelik çaba göstermektir. Bu nedenle kriz ekibi; kriz yönetim planını oluşturup uygulayabilmeli, karşılaşılabilecek sorunları ele almalı, değişik kriz durumlarını sezebilmeli, olası krizler için stratejiler geliştirebilmeli, kriz zamanında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlayabilmelidir⁴⁹.

2.2.2. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planı, krizi ortaya çıkmadan önce önleme ve ortaya çıktıktan sonra en az zararla atlama amacını gerçekleştirmeye yönelik gerekli müdahale ve önleme araçlarının ve yollarının önceden saptandığı, yazılı kararlar toplamıdır⁵⁰. Kriz planlaması her örgütün yapması gereken bir

46 Barbara S. Gainey, 'Crisis Management in Public School Districts', Organization Development Journal, Spring 2010, 89-95.

47 Hargis and Watt, a.g.m., s. 73-87.

48 Melek Vergiel Tüz, a.g.e., s. 74.

49 Michael Regester, Crisis Management: How to Turn Crisis Into An Opportunity, (London: Business Books, 1984), s. 64.

50 Erdinç Filiz, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007), s. 36.

uygulamadır ve bu planlar, örgütlerin krizleri yönetmeye istekli olduklarının göstergesidir⁵¹. Kriz, plan yapmadan sadece tahminlerle yönetilebilecek bir durum değildir. Her örgütün yönetiminde kendi somut koşullarına uygun bir mekanizma geliştirmesi gerekir. Kriz durumu, yavaş yavaş ya da aniden oluşabilir; dar ya da geniş bir alanı kapsayabilir. Bu koşullar altında örgütler, krizle mücadele işinin koordinasyonunu, kimin, ne zaman, neye müdahale edeceği sorununu çözmeyi programlayacaktır. Kriz yönetim planı herhangi bir görevliden birim başkanına, oradan da en üst yetkiliye kadar uzanan, örgütün iç ve dış kaynaklarının rasyonel kullanımını içeren aşamalı bir müdahale mekanizmasının oluşturulmasını kapsar⁵².

3. KRİZİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Kriz; çalışanlar, yöneticiler ve bir bütün olarak örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerde bulunur. Bu etkiler, kısa/veya uzun dönemli olabilir; örgütün bir kesiminde/veya genelinde ortaya çıkabilir⁵³. Kriz dönemlerinde hiçbir şey alışlagelmiş yöntemlere ve uygulamalara bağlı olarak yapılamaz. Çünkü kriz, duygusal nitelikleri ağır basan bir süreçtir⁵⁴. Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu olduğunda, örgüte hız kazandırırken, olumsuz olduğunda ise işletmenin yaşamına son verebilir⁵⁵. Krizin olumlu ve olumsuz etkileri Tablo 2'de görülebilir:

51 Aylin Pira ve Çisil Sohodol, *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, (İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş., 2004), s. 189.

52 Aylin Pira ve Çisil Sohodol, a.g.e., 194.

53 Erdiç Filiz, a.g.e., s. 1.

54 Zuhale Baltas, a.g.e., s. 14.

55 Mine Şimşek Narbay, *Kriz İletişimi*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 63.

Tablo 2: Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri^{56,57,58}

Krizin Olumlu Etkileri	Krizin Olumsuz Etkileri
<ul style="list-style-type: none"> • Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar • Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar • Yeni pazarlar bulma çalışmaları artar • Dış çevreyle iletişim artar • Öz kaynaklar önemli duruma gelir • Müşterinin önemi anlaşılır • Geleneksel yönetim tekniklerinden kurtulma fırsatı doğar⁵⁶ • Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar • Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar • Ar - Ge çalışmalarına ağırlık verilir • Eğitim etkinlikleri artar • Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar • Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır • Yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkıda bulunur • Kalitenin önemi anlaşılır • Ekip çalışması güçlenir • Stratejik açıdan örgütün zayıf yönleri görülür • İşletmenin rekabet gücü test edilebilir • Kriz deneyimi kazanılır 	<ul style="list-style-type: none"> • Satışlar düşer, karlar azalır • Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmaz • Pazar kaybı yaşanır • Çevreye uyum yeteneği zayıflar • Kapasite kullanım oranı düşer • Müşteri memnuniyeti azalır • Yönetim merkezileşir ve denetim artar • Finansal sorunlar artar • Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar • Yaratıcılık ölür, yenilik azalır • Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır • Örgütsel amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanır • Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar • Yatırımlar yarım kalır • Üretim kalitesinde düşüş ve hatalarda artış görülür • Çalışanların verimliliği azalır⁵⁷ • Personel devir hızı artar • Örgütün itibarı ve imajı zedelenir • Örgüt yapısı yetersiz kalır • Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir • Yönetimsel programlar aksar • Otorite boşluğu doğar⁵⁸

Tablo 2’de görüldüğü gibi, krizler her zaman tehlikeli sonuç doğurmazlar. Bazı krizler, çöküşe ve katılığa neden olmaktan çok örgütün büyümesi ve esneklik kazanabilmesi için gerekli kıvılcımları saçarlar. Bu amaçla üst düzey yöneticiler bilinçli olarak kriz üretirler. Sonuç olarak, olası krizlere

56 Zuhul Baltas, Değişimde Değer Yaratmak, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003), s. 10.

57 Zeyyat Sabuncuoğlu, ‘Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri’, Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, (Bursa, 1994).

58 Mahmut Özdevecioğlu, ‘Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma’, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, 2002, s. 93-114.

karşı hiçbir hazırlığı olmayan, kendini olayların akışına bırakan, edilgen durumdaki örgütlerin krizlerden daha çok olumsuz etkileneceği açıktır. Çevre koşullarını kendileri belirleyebilen, sektöründe sıradanlık zincirinden kurtulmuş örgütler, büyümelerini devam ettirebilirler. Bu örgütlerde, çalışanlar karşılaştıkları soruna fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden, krizlerin olumlu etkileri daha çok görülebilir.

4. 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİ

2008 krizinde dünya ekonomisi büyük bir bunalımla karşı karşıya kalmıştır. Bu krizin ortaya çıkış sebebi, son yıllarda Amerika Bileşik Devletleri (ABD)'nde kolay kredi döneminin başlamasına, faizlerin düşmesine ve konut kredilerinin aşırı derecede genişlemesine bağlanmaktadır⁵⁹. Son yıllarda dünya ve ülke gündeminin en temel sorununu oluşturan küresel ekonomik krizin kökenleri ABD'de Şubat 2007'de ortaya çıkan mortgage krizine dayanmaktadır. Dünyanın en büyük ekonomisine sahip ABD'de uzun dönemli ev kredisi veren kuruluşların oluşturduğu mortgage piyasası 10 trilyon dolarlık büyüklüğüyle dünyanın en büyük piyasası konumunda bulunmaktaydı. Bu kuruluşlar, dünyadaki olumlu ekonomik beklentilere ve iç piyasada emlak fiyatlarının yükseleceğine ilişkin tahminlere dayanarak kredibilitesi zayıf kişilere de konut kredisi vermişlerdir. Böylece ABD'de dar gelirli yurttaşlar, faizler düşük olduğu için değişken faizli kredi kullanmışlardır. Ancak dünyadaki olumsuz ekonomik gelişmeler iyimser havayı bozmuş ve ABD Merkez Bankası (FED) faiz oranlarını artırmıştır. Bu artış, konut sektöründe durgunluğa yol açmıştır. Yükselen faizler nedeniyle konut kredisi alan alt ve orta gelir grubundaki pek çok kişi, kredileri ödeyemez duruma gelmiştir. Ayrıca beklentilerin aksine, ABD'de konut satış fiyatlarının düşmesi ve kira gelirlerinin piyasa düzeyinin altına inmesiyle hem pek çok kişi evsiz kalmış hem de mortgage kredisi sağlayan finansal kuruluşlar dar boğaza girmiştir. Konut sektöründe başlayan bu mali kriz zamanla bir likidite krizine dönüşmüştür. ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörü başta olmak üzere farklı sektörlerde büyüme hızının yavaşlamasıyla, genel ekonominin büyüme hızı da yavaşlamaya başlamıştır⁶⁰.

ABD ile sınırlı kalmayan bu ekonomik kriz, Avrupa'daki bankaları da etkilemiştir. İngiltere hükümeti ülkenin en büyük finans kuruluşlarından Brandford & Bingley (B & B) Bankası'na el koyacağını açıklarken, Benelüks ülkeleri de Fortis Bankası'nı kısmen kamulaştırma kararı almıştır.

59 Simla Güzel, '2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü', Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXVIII, Sayı: 2, 2009, s. 55-69.

60 Zübeyde Süllü, 'Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında: Halkla İlişkiler ve Ekonomi İlişkisi', İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Cilt: 31, 2010, s. 195-209.

Başta Almanya ve İngiltere olmak üzere Avrupa ülkelerindeki önde gelen finansman kuruluşları ve bankaları Amerika'daki konut sektörüne büyük miktarlarda kredi vermişlerdir. ABD'deki olumlu ekonomik havayı esas alarak, gerekli risk analizleri yapılmadan verilen bu krediler, Avrupa ekonomisinin de krizle tanışma sürecini hızlandırmıştır. AB'nin genişleme süreci ise ekonomik krizle birlikte daha da sıkıntılı bir sürece girilmiştir. Başta Yunanistan olmak üzere, İrlanda, Portekiz, İspanya ve başka birçok ülkede ekonomik krizin etkilerinin hissedilmesi Birlik ekonomisinin de daralmasına yol açmıştır⁶¹.

Türk Finans sektörü ABD'deki mortgage kredileri nedeniyle oluşturulan sanal kağıtlara büyük yatırımlar yapmadığı için küresel ekonomik krizin, Türk bankacılık krizini derinden etkilediği söylenemez. Bunun temel nedenlerinden bir diğeri de uygulanan yüksek kur ve düşük faiz politikasıdır. Ancak bu Türkiye'nin ekonomik krizden etkilenmediği anlamına gelemez. Ülkemizde ekonomik kriz kendini reel sektörde göstermiş ve tüketici kesimi üzerinde etkili olmuştur. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası da krizden etkilenmiş, borsada sert düşüşler yaşanmıştır. Türkiye ekonomisinin temel kırılma alanları; yüksek reel faizi sonucu kamu borcu ödemelerinin bütçeye oranının % 25 gibi yüksek bir düzeyde oluşu, dalgalı ve düşük kur politikası, enerji ve gıda fiyatlarındaki artış sonucu gelişen enflasyonist eğilimleri kriz sürecinde kendini göstermiştir⁶².

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında kriz yönetimi ve krizin etkileriyle ilgili literatür taranarak bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yararlanılmıştır^{63,64,65,66,67,68}. Özellikle Gürkan'ın, Özdevecioğlu'nun ve

61 Zübeyde Süllü, a.g.m., s. 195-209.

62 Simla Güzel, a.g.m., s. 55-69.

63 Barbara S. Gainey, *Crisis Management's New Role in Educational Settings*, (Kennesaw: Heldref Publications, 2009).

64 Tony Jaques, 'Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, 2010, s. 9-17.

65 Ian I. Mitroff, P. Shrivastava and F. E. Udwardia, 'Effective Crisis Management', *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, 1987 s. 283-292.

66 Chris Piotrowski, John D Watt and Terry Armstrong, 'The Interdisciplinary Nature of the Field of Crisis Management: A Call for Research Collaboration', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 3, 2010, s. 87-93.

67 Carole Lalonde and Christophe Roux-Dufort, 'Crisis Management in Institutional Healthcare Setting: From Punitive to Emancipatory Solutions', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, 2010, s. 19-36.

68 Ian I. Mitroff, 'Crisis Management: Cutting Through The Confusion', *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 2, 1988, s. 15-20.

Aydemir vd.nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket araştırmacının kendisi tarafından işletme girişimcileri veya yöneticileri ile görüşülerek yüzyüze yapılmıştır. Ankette tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 62 soru yer almaktadır. Bunların 6 tanesi demografik özelliklere ilişkin kapalı uçlu sorular; 39 tanesi Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış 2008 küresel ekonomik krizin etkilerine ilişkin sorular ve 17 tanesi de kriz yönetimiyle ilgili açık uçlu sorulardır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5=tamamen katılıyorum seçeneğinden 1=kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Ölçekte tersten işaretlenmesi gereken onaltı olumsuz madde bulunmaktadır. Gönderilen toplam 200 anketten 120 tanesi dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %60'tır. Aykırı değerlerin bulunduğu veya ölçekteki maddelerin %10'undan fazlasının boş olduğu anketler (21 adet) değerlendirilmemiştir. Demografik sorular için frekans dağılımları yapılmış ve verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirleyebilmek için verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra faktörler arası ilişkileri inceleyebilmek amacıyla korelasyon (Correlation) analizi yapılmıştır. Son olarak elde edilen faktörlerle kriz yönetimine ilişkin sorular esas alınarak t-testi (Independent samples t testi) ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu makalenin amacı, işletmelerin 2008 küresel ekonomik krizinde kriz yönetim uygulamalarını irdelemek ve işletmelerin krizden olumlu ve olumsuz yönde ne şekilde etkilendiklerini araştırmaktır. Ayrıca krizin etkilerinin işletmelerin kuruluş yıllarına, faaliyet gösterdikleri sektörlere, kriz deneyimine, kriz yönetim planına ve kriz yönetim ekibine göre değişip/değişmediğini saptamaktır.

5.2. Örneklem Kümesinin Seçimi

Bu araştırma; 2010 yılında Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim faaliyetinde bulunan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kümesini Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faal durumda olan işletmeler oluşturmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 101 işletme, 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde ise 75 işletme faal durumdadır. 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde araştırmanın yapıldığı zamanda toplam 176 işletme ça-

lıymaktaydı. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler, kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş ve katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır. Sonuç olarak, bu araştırmanın örneklemi, 99 işletme yöneticisinden veya girişimcisinden oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın kısıtlılıkları öncelikli olarak; anket tekniğinin dışında başka veri toplama yöntemlerinin kullanılmamış olması ve araştırmayla ilgili olarak toplanan verilerin 2008 küresel ekonomik krizinin etkileriyle ilgili olmasıdır. Ayrıca bu araştırmada teknik kısıtlılıklar nedeniyle ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ancak sonraki çalışmalarda açıklayıcı faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi kullanılırsa, daha yararlı ve farklı sonuçlara ulaşabilecektir. Son olarak bu araştırma sadece Malatya ilinde yapılmıştır. Oysa araştırmanın evreni ve örneklemi genişletilerek diğer sanayisi gelişmiş illerde de yapılırsa, o zaman daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada beş temel hipotez test edilmiştir:

H1: 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri örneklemi oluşturan işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterir.

H2: 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri örneklemi oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık gösterir.

H3: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

H4: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz yönetim planı olan işletmelerle kriz yönetim planı olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

H5: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz yönetim ekibi olan işletmelerle kriz yönetim ekibi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Kuruluş yıllarına göre işletmelerin % 50'sinin 1991 - 2005 yılları, % 25.3'ünün 1975 - 1990 yılları, % 18.2'sinin de 2006 ve sonrası yıllarda ku-

rulduğu; çalışan sayısına göre işletmelerin %51.5'inin 1 – 50 arasında, %22.2'sinin 51 ve üstü, %16.2'sinin de 51 – 150 arasında işçi çalıştırdığı; faaliyet gösterilen sektöre göre işletmelerin % 42.4'ünün tekstil, %17.2'sinin gıda ve %40.4'ünün de diğer yedi sektörde faaliyet gösterdikleri bulunmuştur.

2008 küresel ekonomik krizin etkilerini değerlendirme ölçeğini geliştirebilmek amacıyla yapı geçerliği kullanılmıştır. Yapı geçerliği kapsamında, ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, 2010 yılında Malatya İl'i Organize Sanayi Bölgelerinde değişik sektörlerde üretim faaliyetinde bulunan 99 işletmeden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler üzerinde faktör analizi yapılmadan önce verilerin dağılım özellikleri incelenmiş, tüm maddelerin çarpıklık ve sivrilik değerleri 1.00'in altında bulunmuştur. Bu aşamadan sonra yapılan Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testleri sonucunda (Kaiser Meyer Olkin=.78, Bartlett's Test of Sphericity=1475.810, df=55, p=.000) verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde şu ölçütler esas alınmıştır: Her bir faktörün özdeğerinin en az 1 olması, her bir faktördeki maddelerin faktör yüklerinin en az .45 değerine sahip olması, her bir faktöre yüklenen maddelerin anlam ve içerik olarak tutarlı olması, buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktördeki yük değerleri arasındaki farkın en az .10 ve daha yukarı olması (binişik olmaması) dır. Ölçeği geliştirmek üzere anketteki değişkenler arasından toplam 39 madde belirlenmiştir. Ölçeğin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis), Kaiser kriteri (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler) ve her faktöre düşen yüksek ağırlıklı değişkenleri minimize etmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Belirlenen ölçütlere uymayan maddelerin (58, 56, 55, 34, 45, 60, 47, 54, 31, 57, 39, 53, 38, 40, 61) elenmesi ve yinelenen analizler sonucunda ölçeğin üç boyutlu, onbir maddeden oluşan bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen faktör yükleri, özdeğerler, açıklanan toplam varyans yüzdesi ve iç tutarlık katsayıları, Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerini Değerlendirme Ölçeği

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Varyanslar	Cronbach's Alpha
Gelişimsel Etki		4.06	36.12	.99
(44) Etkin stratejilerin geliştirilmesi öğrenilmiştir	.997			
(32) İşletme maliyetleri azaltılmıştır	.995			
(33) Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmiştir	.995			
(46) Kriz deneyimi artmıştır	.994			
Yıkıcı Etki		3.17	21.79	.78
(62) Nitelikli personel kayıpları olmuştur	.778			
(59) Firmanın imajı zedelenmiştir	.764			
(48) Çalışanların stresi artmıştır	.757			
(49) Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik sorunlar yaşamışlardır	.745			
Yönetimsel Etki		1.53	21.78	.85
(51) Kriz nedeniyle karar sürecimiz bozulmuştur	.917			
(52) Koordinasyon yetersiz hale gelmiştir	.841			
(50) Krizde bölümler arası ilişkilerin düzeyi azalmıştır	.837			
Açıklanan Toplam Varyans: 79.69				

**p=.001

Tablo 3'de görüldüğü gibi, analiz sonucunda, ölçekte öz değeri (eigen value) 1'den büyük üç faktör saptanmıştır. Bu üç faktörün açıkladıkları toplam varyans, % 79.69'dur. Kline toplam varyansı açıklama düzeyinin % 40'ın üzerinde olmasını, yapı geçerliği için önemli göstergelerden biri olarak kabul etmektedir⁶⁹. Toplam varyansın % 36.12'si birinci, % 21.79'u ikinci ve % 21.78'i de üçüncü faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktörde yük değerlerinin .997 ile .994 arasında değiştiği, ikinci faktörde yük değerlerinin .778 ile .745 arasında değiştiği ve üçüncü faktörde ise yük değerlerinin .917 ile .837 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca maddenin ölçekten çıkarılıp/çıkarılmayacağını saptamak amacıyla, madde silindiğinde, alfa katsayılarındaki değişimlere ve ortalamalardaki değişime bakılmıştır. Her bir madde ölçekten çıkarıldığında, alfa katsayısının yükselmediği

69 Paul Kline, An Easy Guide to Factor Analysis, (New York: Routledge, 1994).

görülmüştür. Bu maddelerin güvenilirliği değiştirmeyen, ölçeği destekleyen maddeler olduğuna ve ölçekten çıkarılmamaları gerektiğine karar verilmiştir. Varimax eksen döndürme tekniği sonucunda birinci faktörün dört maddeden (44, 32, 33, 46), ikinci faktörün dört maddeden (62, 59, 48, 49) ve üçüncü faktörün üç maddeden (51, 52, 50) oluştuğu bulunmuştur. Maddelerin içerikleri incelendiğinde, birinci faktöre krizin *gelişimsel etkisi* (GET), ikinci faktöre krizin *yıkıcı etkisi* (YIET) ve üçüncü faktöre de krizin *yönetsel etkisi* (YÖNET) isimleri verilmiştir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerini değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. 4 maddeden oluşan krizin *gelişimsel etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .99, 4 maddeden oluşan krizin *yıkıcı etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .78 ve son olarak 3 maddeden oluşan krizin *yönetsel etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .85 bulunmuştur. 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri olarak gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki arasındaki ilişkiler, Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Korelasyon

		GET	YIET	YÖNET
GET	Pearson Correlation	1.000		
	Sig. (2-tailed)	-		
	N	99		
YIET	Pearson Correlation	.070	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.498	-	
	N	97	97	
YÖNET	Pearson Correlation	.055	.366**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.591	.000	-
	N	97	97	97

** p < .01 düzeyinde anlamlı

GET: Gelişimsel Etki, YIET: Yıkıcı Etki, YÖNET: Yönetsel Etki

Tablo 4’te görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinden yönetsel etki ve yıkıcı etki arasında $p < .001$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre, 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi arttığında, yönetsel etkisinin de arttığı,

buna bağlı olarak da işletmede karar sürecinin bozulduğu, koordinasyonun yetersizleştiği ve bölümler arası ilişkilerin bozulduğu söylenebilir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin örnekleme oluşturan işletmelerin kuruluş yıllarına göre değişip/değişmediğine ilişkin ANOVA testinin sonuçları, Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin ANOVA Analizi

	Kuruluş Yılları	N	Ort.	S.S.	F	sd	p
Gelişimsel Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	7.3900	19.1073	.928	96	.430
	1991-2005 yılları arası	47	3.6011	.7530			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.6528	.8050			
	Cevapsız	7	3.6786	.7029			
	Toplam	97	4.5928	9.7178			
Yıkıcı Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	3.3100	1.0390	1.119	95	.345
	1991-2005 yılları arası	46	3.1250	.8925			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.1806	1.1498			
	Cevapsız	7	2.5357	1.0550			
	Toplam	96	3.1406	.9959			
Yönetmel Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	3.2400	1.0162	.210	95	.889
	1991-2005 yılları arası	46	3.3841	1.0110			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.3519	1.2286			
	Cevapsız	7	3.5714	.9372			
	Toplam	96	3.3542	1.0382			

Tablo 5'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki gelişimsel etkisi $F(3, 93=928, p>.05)$, yıkıcı etkisi $F(3, 9200=1.119, p>.05)$ ve yönetmel etkisi $F(3, 92=.210, p>.05)$, örgütlerin kuruluş yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H1 tamamen reddedilmektedir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin örnekleme oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin ANOVA testinin sonuçları, Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin ANOVA Analizi

	Sektörler	N	Ort.	S.S.	F	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	9.6406	23.8434	2.651	95	.076
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.5119	.7630			
	Diğer	38	3.6711	.8243			
	Toplam	96	4.5964	9.7687			
Yıkıcı Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	3.3438	.7685	.431	95	.651
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.0714	1.0553			
	Diğer	38	3.1316	1.0246			
	Toplam	96	3.1406	.9959			
Yönetsel Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	3.4167	.9545	.124	95	.884
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.3889	.9512			
	Diğer	38	3.2895	1.1783			
	Toplam	96	3.3542	1.0382			

Tablo 6'da görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki gelişimsel etkisi $F(2, 93)=2.651, p>.05$), yıkıcı etkisi $F(2, 93)=.431, p>.05$ ve yönetsel etkisi $F(2, 92)=.124, p>.05$), örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H2 tamamen reddedilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz deneyiminin olup/olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Kriz Deneyimine Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütler Üzerindeki Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	70	5.0143	11.4193	1.100	95	.371
	Yok	27	3.5000	.9507			
Yıkıcı Etkisi	Var	70	2.9250	.9042	3.707	94	.000
	Yok	26	3.7212	1.0157			
Yönetsel Etkisi	Var	70	3.3238	1.0246	.468	94	.641
	Yok	26	3.4359	1.0904			

Tablo 7'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizin gelişimsel etkisi ($t=1.100, p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.468, p>.05$), kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklı-

lık göstermemektedir. Buna karşılık 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi ($t=3.707$, $p<.001$) kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında farklılaşmaktadır. Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın kaynağı; kriz deneyimi olmayan işletmeler, 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisine kriz deneyimi olan işletmelere göre daha çok maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H3 hipotezi krizin gelişimsel etkisi ve yönetsel etkisi açısından reddedilirken, krizin yıkıcı etkisi açısından düşünüldüğünde, kabul edilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz yönetim planı olup/olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Kriz Yönetim Planına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	27	3.8796	.6771	.450	93	.311
	Yok	68	4.8897	11.6112			
Yıkıcı Etkisi	Var	27	2.9352	.9597	1.315	92	.187
	Yok	67	3.2313	.9993			
Yönetsel Etkisi	Var	27	3.2222	1.1132	.866	92	.389
	Yok	67	3.4279	1.0114			

Tablo 8'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin gelişimsel etkisi ($t=.450$, $p>.05$), yıkıcı etkisi ($t=1.315$, $p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.866$, $p>.05$), kriz yönetim planı olan işletmelerle kriz yönetim planı olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda, H4 hipotezi tamamen reddedilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz yönetim ekibi olup olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Kriz Yönetim Ekibine Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	16	3.9219	.7400	.663	94	.502
	Yok	80	4.7250	10.7025			
Yıkıcı Etkisi	Var	16	2.7344	.9241	1.767	93	.076
	Yok	79	3.2120	.9977			
Yönetsel Etkisi	Var	16	3.3750	1.1667	.086	93	.554
	Yok	79	3.3502	1.0252			

Tablo 9'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin gelişimsel etkisi ($t=.663$, $p>.05$), yıkıcı etkisi ($t=1.767$, $p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.086$, $p>.05$), kriz yönetim ekibi olan işletmelerle kriz yönetim ekibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda, H5 hipotezi tamamen reddedilmektedir.

7. SONUÇ

Dünyadaki ekonomik karar birimleri, kaos içinde istikrar ararken işletmeler için kriz günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çünkü geçmişten günümüze pek çok kriz yaşanmıştır, gelecekte de krizlerin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada 2007 yılında Amerika'da başlayan 2008'de AB ülkelerini etkisi altına alan ve Türkiye'ye de teğet geçtiği söylenen 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörleri oluşturan maddeler ise şunlardır: Krizin gelişimsel etkisi; *etkin stratejilerin geliştirilmesinin öğrenilmesi, işletme maliyetlerinin azaltılması, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi, kriz deneyiminin artması*'dir. Krizin yıkıcı etkisi; *nitelikli personel kayıplarının olması, firmanın imajının zedelenmesi, çalışanların stresinin artması, yöneticilerin ve çalışanların psikolojik sorunlar yaşamaları*'dir. Krizin yönetsel etkisi; *kriz nedeniyle karar alma sürecinin bozulması, koordinasyonun yetersiz hale gelmesi, birimler arası ilişkilerin düzeyinin azalması*'dir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin işletmelerin kuruluş yıllarına, faaliyet gösterdikleri sektörlere, kriz deneyiminin olup/olmamasına, kriz yönetim ekibinin bulunup/bulunmamasına ve kriz yönetim planının olup/olmamasına göre farklılaşp/farklılaşmadığına yönelik olarak oluşturulan hipotezlerden sadece bir tanesi (yıkıcı etkiye göre) kabul edilmiştir: *İşletmelerin kriz deneyimi olup olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi farklılaşmaktadır*. Tukey testi sonucuna bakıldığında, bu farklılığın kaynağının kriz deneyimi olmayan işletmelerin kriz deneyimi olan işletmelere göre 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisinden daha fazla olumsuz yönde etkilendikleri saptanmıştır. Son olarak 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi arttıkça yönetsel etkisinin de arttığı bulunmuştur; bu yıkıcı etkinin yönetime yansımaları, karar alma sürecinin bozulması, bölümler arası iletişimin azalması ve koordinasyonun yetersizleşmesi şeklindedir.

Görüldüğü üzere, krizin gelişimsel etkisi işletmelerin krizden olumlu yönde etkilenmelerine, buna karşılık yıkıcı ve yönetsel etkileri olumsuz

yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Krizin gelişimsel etkisi sayesinde işletmeler, etkili stratejiler geliştirebilmeyi öğrenmekte, maliyetlerini azaltabilmekte, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermekte ve kriz deneyimleri artmaktadır. İşletmeler bu şekilde krizin olumsuz etkilerini azaltarak krizi fırsata dönüştürebilmektedirler. Ayrıca artan kriz deneyimi sonucunda krizin yıkıcı etkisinden daha az etkilenmektedirler. İşletmeler krizin yıkıcı ve yönetsel etkisi altında kaldıklarında gerek iç çevrede gerekse dış çevrede firmayı zayıflatıcı pekçok olumsuz durumla karşılaşmaktadırlar. Söz konusu olumsuzluklar işletmenin güç kaybetmesine ve hatta kepenk kapatmasına yol açabilmektedir. İşletmeler kepenk kapattıklarında, çalışanlar işten çıkarılarak işsizlik artmakta, üretimde azalmalar olmakta vb. sorunlar yaşanmaktadır. Örgütsel olarak işletmelerde başlayan bu sorunlar, aşılamadığında yayılarak diğer firmaları etkilemekte ve ekonomiye olumsuz yönde yansımaktadır.

Sonuç olarak, her krizin kendine özgü fırsatları yani olumlu etkileri veya sonuçları olabileceği gibi tehditleri yani olumsuz etkileri ve sonuçları da bulunabilir. Önemli olan tehditleri fırsatlara dönüştürebilmektir. Her ne kadar *kriz dönemleri geçmişe ait kuralların geçerliliğini yitirdiği zaman dilimleri* olarak düşünülse de, bu araştırmada kriz deneyiminin karşılaşılabilecek krizlerin yıkıcı etkilerini azaltabilmede etkili bir role sahip olduğu bulunmuştur. Krizle ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara önerimiz ise; kriz ve kriz yönetimi genellikle önemini ve güncelliğini koruyabilen bir konudur. Küreselleşme nedeniyle krizler de küresel bir nitelik kazanmıştır. Böyle olunca krizlerin küresel boyutlarının araştırılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, Metin (2008). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Aktan, Can www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, (25.05.2011).
- Albrecht, Steve (1996). *Crisis Management for Corporate Self-Defence*. New York: Amacom.
- Augustine, Norman R. (1995). "Managing The Crisis You Tried to Prevent". *Harvard Business Review*, November-December.
- Aydemir, Muzaffer ve M. Kemal Demirci (2005). "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 29 (1): 65-81.
- Baltaş, Zuhul (2003). *Değişimde Değer Yaratmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar ve Zuhul Baltaş (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhul (2004). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Budak, Gönül ve Gülay Budak (2006). "Kriz ve Kriz Yönetimi". Şerif Şimşek ve Said Kınır (ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler İçinde*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Can, Halil (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caponigro, Jeffrey R. (2000). *The Crisis Counselor: A Step -By- Step Guide to Managing A Business Crisis*. Illinois: Contemporary Book.
- Filiz, Erdinç (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Fink, Steven (1986). *Crisis Management Planning for The Inevitable*. New York: Amacom.
- Gainey, Barbara S. (2009). *Crisis Management's New Role in Educational Settings*. Kennesaw: Heldref Publications.
- Gainey, Barbara S. (2010). "Crisis Management in Public School Districts". *Organization Development Journal*, Spring, 89-95.
- Güney, Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, Semra Arıkan (2002). "Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20 (1): 59-78.
- Gürkan, Haşit (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. Eskişehir.
- Güzel, Simla (2009). "2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* XXVIII (2): 55-69.
- Hargis, Michael ve John D. Watt (2010). "Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events". *Organization Development Journal* 28 (1): 73-87.

- <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> (25.04.2011).
- Jaques, Tony (2010). "Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design". *Organization Development Journal* 28 (1): 9-17.
- Keown-McMullan, Caroline (1997). "Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?". *Disaster Prevention and Management* 6 (1): 4-10.
- Kline, Paul (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Koçel, Tamer (1993). "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları". *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri 26- 28 Mayıs 1993*, Gebze: TÜSSİDE, 1.
- Korkmazıyürek, Haluk ve H. Nejat Basım (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kreitner, Robert (1989). *Management*. Boston: Houghten Mifflin.
- Küskü, Fatma (2000). "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma". *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Lalonde, Carole ve Christophe Roux-Dufort (2010). "Crisis Management in Institutional Healthcare Setting: From Punitive to Emancipatory Solutions". *Organization Development Journal* 28 (1): 19-36.
- Long, Richard K. (2001). "Seven Needless Sins of Crisis (Mis)management". *PR Tactics*, August, 13-25.
- Mitroff, Ian I. (1988). "Crisis Management: Cutting Through The Confusion". *Sloan Management Review* 29 (2): 15-20.
- Mitroff, Ian I. ve Gus Anagnos (2000). *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*. New York: Amacom.
- Mitroff, Ian I., P. Shrivastava ve F. E. Udwardia (1987). "Effective Crisis Management". *The Academy of Management Executive* 1 (3): 283-292.
- Narbay, Mine Şimşek (2006). *Kriz iletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Organ, Dennis W. ve W. Clay Hamner (1982). *Organizational Behavior*. U.S.A.: Business Pub.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002). "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (19): 93-114.
- Pauchant, Thierry C. ve Mitroff Ian I. (1992). *Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Fransisco: Josses-Bass Publishers.
- Phelps, Norman L. (1986). "Setting Up A Crisis Recovery Plan". *The Journal of Business Strategy* 6 (4): 5.
- Pheng, Low Sui ve David K. H. HO (1999). "Crisis Management Survey of Property Development Firms". *Property Management* 17 (3): 231.
- Piotrowski, Chris, John D Watt ve Terry Armstrong (2010). "The Interdisciplinary Nature of the Field of Crisis Management: A Call for Research Collaboration", *Organization Development Journal*, 28 (3): 87-93.
- Pira, Aylin ve Çisil Sohodol (2004). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

- Regester, Michael (1984). *Crisis Management: How to Turn Crisis Into An Opportunity*. London: Business Books.
- Rosenthal, Uriel ve Bert Pijenburg (1991). "Simulation-Oriented Scenarios: An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management". Uriel Rosenthal ve Bert Pijenburg (ed.), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios* içinde, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1994). "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri". *Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları*, Bursa.
- Saunders, Harold H. (1996). "Pre-negotiation and Circum-Negotiation". Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson ve Pamela Aall (ed.), *Managing Global Chaos* içinde, Washington D. C., United States Institute of Peace Press.
- Smith, Brain ve Vanessa Cunningham (2003). "Crisis at Cardiff". David Warner ve David Palfreyman (ed.), *Managing Crisis* içinde. England, Open University Press.
- Süllü, Zübeyde (2010). "Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında: Halkla İlişkiler ve Ekonomi İlişkisi". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (31): 195-209.
- Şimşek, M. Şerif (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tekin, Mahmut ve Muammer Zerenler (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*.
- Tobler, Adam (1988). "Stratejik Bir Yaklaşım Nasıl Uygulanır?". *Power Özel Ek*, Temmuz.
- Tutar, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkkan, Erdal (2006). "Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü". Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız (ed.), *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri* içinde. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Tüz, Melek Vergiel (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Ülgener, Sabri F. (2006). *Tarihte Darlık Buhranları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Yıldırım, Oğuz (2006). "Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modelleri". Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız (ed.), *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri* içinde. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.