

KRİZİN ORGANİZASYONLARIN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPISINA OLUMSUZ ETKİLERİ VE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU*
Arş. Gör. Erdoğan KAYGIN**

ÖZET

Kriz aniden ortaya çıkan, hızlı karar almayı gerektiren ve işletmeleri amaçlarından uzaklaştıran bir olgu olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ise işgücünün işine karşı tutumunun bir ifadesidir. Küreselleşme ve iletişim teknolojilerinin hızlandığı değişimler sonucu kriz işletmeleri günümüzde daha çok etkilemiş ve çalışanların işletmelerine karşı olan tutumlarını ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler krizlerin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirebilmeli, krizi fırsata dönüştürebilmeli ve çalışanların iş tatmini düzeylerini en yükseğe çıkarabilmelidir. Bu sayede işletmeler varlıklarını yarınlar taşıyabilirler. Bu çalışmada krizlerin yönetsel ve örgütsel yapıya olan etkileri ve işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Kars'ta faaliyet gösteren banka şubeleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, kriz yönetimi, iş tatmini*

ABSTRACT

Crisis is defined as a fact that appears suddenly, requires to have a rapid decision and takes away businesses from their aims. Job satisfaction is the expression of the attitude of work force towards work Globalisation and a result of changes accelerated by communication technology, crisis has affected businesses more and attitudes of workers towards their work places have come into prominence. Thus, businesses should be able to decrease negative effects of crisis to the minimum level, turn into opportunity and increase the job satisfaction of workers to the highest level. This way businesses can carry their existence in future. In this study the effects of crises on the managerial and organizational constitution and determination of the job satisfaction levels of workers were aimed. For this purpose an application was performed on the branches of banks working in Kars.

Keywords: *Crisis, crisis management, job satisfaction*

* Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, fkarcio1@hotmail.com

** Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, erdogankaygin@hotmail.com

GİRİŞ

Özellikle son yıllarda kriz kelimesi daha çok kullanılmaya başlamış, işletmeler daha sık ve şiddetli kriz ortamlarında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmıştır. Krizler bazı işletmeleri derinden etkileyerek büyük değişimler yapmasına ve bazılarını da faaliyetlerine son vermelerine neden olmuştur. Bu bağlamda yaşanan krizler işletmelerin faaliyetlerine devam etmelerini ve varlıklarını yarınlara taşımalarını zorlaştırmıştır. Çevre şartlarının sunduğu avantajları fırsatlara çeviremeyen işletmeler de göz önüne alındığında bu durum daha da zorlaşmaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen bir başka unsur iş tatminidir. İş tatmini çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutum, davranış ve düşünceleri kapsamaktadır. İşinden tatmin olmayan birey verimsiz olacak ve bu tatminsizlik sonucu çalışanın işletmesinden ayrılmasıyla bile sonuçlanabilecektir.

İşletmeleri zor durumda bırakan, yönetsel ve örgütsel yapılarını olumsuz bir biçimde etkileyen krizleri aşabilmek ve işletmelerin performansını etkileyen işgörenlerin işlerinden tatmin düzeylerinin yüksek olması, yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluktan hareketle yöneticiler her an krizlerle karşılaşabileceklerini ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin başarıyı etkilediği gerçeğini göz önünde bulundurmalıdırlar. Günümüzün karmaşık ve belirsiz ortamında krizlerle yaşamayı öğrenmek ve çalışanlara önem vermek yöneticilerin ve dolayısıyla da işletmelerin başarılı olmalarını kolaylaştıracaktır. Bundan dolayı krizler için gerekli önlemler alınmalı ve çalışanların işlerinden memnun olmaları sağlanmalıdır.

Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısına etkileri ve işgörenlerin iş tatmini düzeylerini konu alan bu çalışmada ilk önce kriz, krizin yönetsel ve örgütsel yapıya etkileri ve iş tatmini ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Uygulama kısmında ise Kars'ta faaliyet gösteren banka şubelerinde bir araştırma yapılarak, krizin yönetsel ve örgütsel yapıya etkileri ve çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1.Krizin Tanımı ve Özellikleri

Günümüzün şiddetli rekabet ortamında çevre faktörlerinde yaşanan hızlı değişimler ve dönüşümler, işletmelerin kriz durumlarıyla sık sık karşılaşmasına neden olmaktadır. Krizlerin şiddeti ne olursa olsun işletmeleri etkilemekte ve bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Bu etkiler bazı işletmeleri derinden etkilemekte ve bazılarının faaliyetlerine son vermesine neden olabilmektedir.

Kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durumdur (Safran, 2003: 60). Kriz durumu; krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalınması halinde ortaya çıkmakta (Karakaya, 2004:226) ve işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinde ciddi bir engel teşkil etmektedir.

Kriz, işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Titiz ve Çarıkçı, 2001:204). Kriz olağanüstü bir dönemi ifade etmektedir. Bu ise kriz oluşum sürecinde işletmelerdeki olağan yönetim sürecinde bazı hatalı kararlar alındığını ve çevresel oluşumların ve değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediğini göstermektedir (Tağraf ve Arslan, 2003:151). Hatalı kararlar almanın ve değişimleri takip edememenin olumsuz sonuçlarını telafi etmek ise geçmiş dönemlere göre günümüzde daha zor görünmektedir.

Krizler ani ve beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı için, genellikle olumsuz gelişmeleri beraberinde getirir ve belirsizliği artırır. Bu yeni durum bilinmeyen, yönlendirilemeyen birçok soruna neden olur (Ekinci ve İzci, 2006:40). Bu sorunların çözümünde yöneticilerin liderlik becerilerinin önem kazandığı dönemlerdir. Etkili yöneticiler, krizlerin meydana geldiğini anlayabilmekte ve kriz sürecinin özelliklerine göre tedbirler alarak işletmesini en az hasarla kurtarabilmektedir.

Bazı işletme liderlerine kriz terimi cazip gibi gözükürken bazıları krizi kendilerinden uzaklaştırmaları gerektiğini düşünür. Kriz bir sorun veya fırsat olarak algılanabilir (Martin, 2005:350). Önemli olan işletme için sorun teşkil eden bir durumu işletmenin avantajına olacak bir fırsata çevirebilmektir. Bu durumun sağlanabilmesi için krizin ilk uyarı işaretlerini zamanında almak önemli bir durumdur.

Fink'e göre bir kriz dört farklı aşamadan oluşur, bu farklı aşamalar (Paraskevas, 2006: 893):

- 1) Krizin ön belirtisi aşaması
- 2) Derin kriz aşaması
- 3) Sürekli kriz aşaması
- 4) Kriz çözünürlük aşamasıdır.

Etkili kriz yönetimi bilgi, sistemler, faaliyetler ve insan kaynakları gibi organizasyonun çeşitli bölümleri üzerindeki krizin etkilerini yönetebilmeyi ifade eder. Bir krize cevap vermede bir organizasyonun normal faaliyetinin bir parçası olmayan acil yönetim kararları verilmek zorundadır. Kriz yönetimi bir organizasyonun yaşamında beklenmedik bir olayın etkisini en aza indirmeyi gerektirmektedir. Kriz yönetim planlamasında ilgili sorun krizlerin olup

olmayacağı değil, krizin ne çeşit ve ne zaman olacağıdır (Anderson, 2006:1291; Spillan ve Hough, 2003:400).

İç veya dış faktörlerden kaynaklanan krizin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fidan ve Gülsünler, 2003:469):

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
- Beklenmedik ve ani değişikliklerin sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması,
- Korku ve paniğe yol açması,
- Kontrol edilme güçlüğü olması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- Firmanın imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışma açısından psikolojik, fiziksel ve /veya varlıksal olarak etkilenmesi şeklinde sıralanabilir.

1.2. Krizin Nedenleri

Krizi yönetmenin en iyi yolunun sorunu anlamak ve onu yönetmek olduğu ifade edilir. Önemli krizlerin tanımlanan gerçek nedenleri büyük bir ihtimalle kötü hizmet uygulamaları, insan hataları, kötü planlama, önemli başarısızlıklar, ahlaka aykırı veya dürüst olmayan davranışlar, uygun olmayan kültür, liderin başarısızlıkları, zayıf karar, ya da yetersiz eğitimidir (Jaques, 2007:151).

Krizleri ortaya çıkaran faktörler farklı ve çok çeşitli olduğundan, bu faktörlerin krizlerdeki ağırlığı da farklı boyutlarda olacaktır. Söz konusu faktörleri daha etkin bir şekilde incelemek amacıyla işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler olmak üzere iki temel grupta toplamak mümkündür (Asunakutlu vd., 2003:144).

1. İşletme dışı faktörler: İşletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Dış çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızla uyum sağlamasını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur (Asunakutlu vd., 2003:144). Krize neden olan işletme dışı çevre faktörlerinden bazıları şu şekilde ifade edilebilir; doğal çevre, ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumu, teknolojik etmenler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişiklikler, hukuki ve politik

düzenlemeler, uluslar arası çevre faktörleri, terörizm gibi etkenlerdir (Öztürk ve Türkmen, 2006:75-76).

2. İşletme içi faktörler: Krize neden olan iç faktörler ise, işletmenin kontrol sahasında kalan mikro faktörlerdir ve daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan ileri gelen etmenlerdir (Öztürk ve Türkmen, 2006:75-76). Bu faktörler işletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, işin özellikleri, yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol, katı örgüt yapısı, örgütün merkezileşme derecesi, yönetimin yetersizliği krize yol açan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005:4). Kriz bir organizasyonun personelinin ve liderlerinin yeteneğini test edebilir (Spillan ve Hough, 2003:401). İşletme içi faktörlerden kaynaklanan bir kriz durumunun çözüme kavuşturulması bilgili, yetenekli ve tecrübe sahibi olan yöneticileri ve işletmesiyle özdeşleşmiş çalışanları gerekli kılmaktadır.

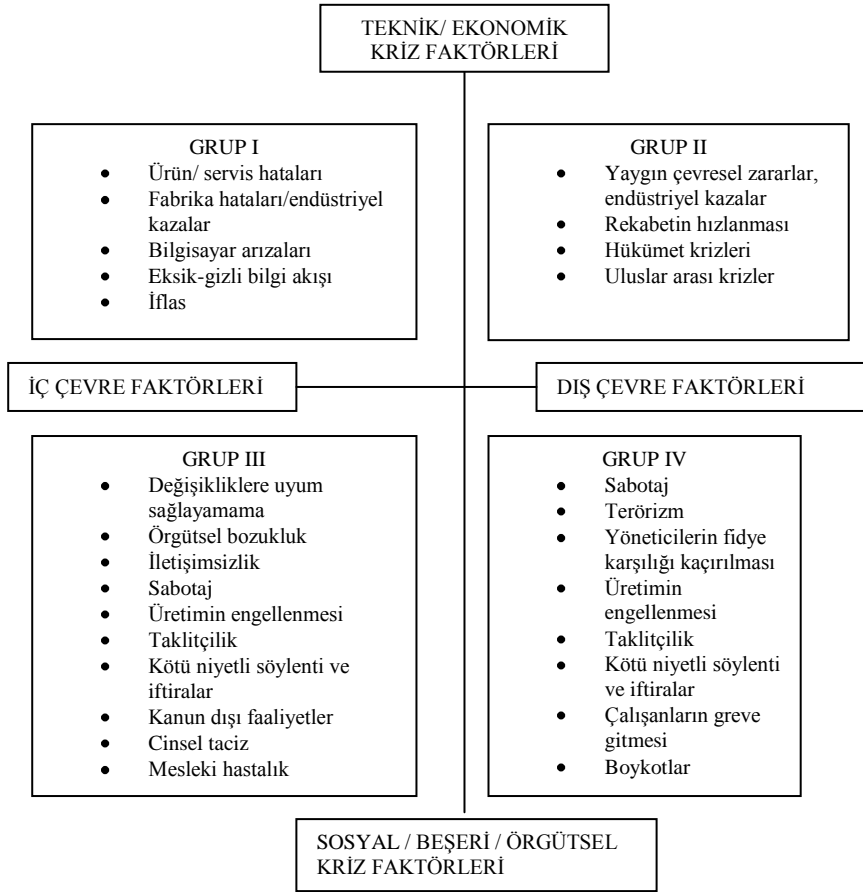
Yöneticiler krize neden olabilecek birçok faktörü göz önüne alarak, önlenebilir durumdaki krizleri önlemeye çalışmalıdır ve önlenemez özellikte olan krizler için de gerekli tedbirleri almalıdır. Bu hem kendi başarısı için hem de sorumlu olduğu işletmenin başarısı için hayati bir önem arz etmektedir.

1.3. Kriz Türleri

Günümüzde hiç yaşanmadığı kadar hızlı ve çok değişimler ve gelişmeler meydana gelmektedir. Çalkantılı çevre koşullarının gittikçe belirsiz bir hal alması, krizlerin ortaya çıkma riskini daha da arttırmaktadır. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan örgütsel kriz türleri bulunmaktadır. Bazı türler sadece bir sektörü ilgilendirirken bazıları ise ülke genelinde etki gösterebilmektedir.

Parson üç çeşit kriz ifade etmektedir (Ritchie, 2004: 671):

1. Hızlı gerçekleşen krizler: Çok az ya da hiç bir uyarının olmadığı krizlerdir, bu yüzden organizasyonlar problemleri araştırma veya kriz darbelerinden önce bir plan hazırlamak olanağına sahip değildirler.
2. Gelişen krizler: Bunların gelişmesi daha yavaştır ve organizasyonel faaliyetler yoluyla sınırlandırılabilir veya durdurulabilme olanağı olabilir.
3. Sürekli krizler: Bunlar haftalar, aylar ya da yıllarca bile sürebilir.



Şekil 1: Örgütsel Kriz Türleri
Kaynak: Murat ve Mısırlı, 2005:5

Krizler sosyolojik-teknolojik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, krizlerin iç-dış çevre ve teknik sosyal boyutlarda sınıflandırılması mümkün olacaktır. Şekilde yer alan Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV’de örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005:4-5).

1.4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi dinamik ve sürekli bir süreçtir, krizi tanımlamak amacıyla, bir krize hazırlıklı olmayı planlamak, krizi karşılamak ve krizi çözmek hem proaktif hem de reaktif faaliyetleri kapsar, kriz yönetim süreci kriz öncesi, kriz

sırası ve kriz sonrası olmak üzere üç temel periyottan meydana gelir (Öcal vd., 2006:1499).

Bütün organizasyonlar bazı belirsizlik durumuyla karşılaşır. Öğrenmek belirsizliği yönetmeye yardım eder. Bir kriz yönetiminin temel konusu “krizi önlemede olaylardan ders çıkarmak, krizin şiddetini azaltmak, gelecek krizlere karşılık vermeyi güçlü kılmak yoluyla bilgiyi biriktirmektir”. Öğrenmek krize karşılık verme başarısını gösterme yolundan birisidir. Kriz durumunda öğrenme konusu özel bir dikkat gerektirir çünkü bu durum olağan durumlardaki öğrenmeden farklıdır. Olağan durumlarda bile öğrenme sınırlı rasyonellik yüzünden tam değildir (Moynihan, 2008:350).

Organizasyonel kriz yazını kriz yönetimini iki farklı tipe ve/ya da yaklaşıma ayırır: reaktif ve proaktif. Proaktif tarzlar kriz tehditlerini, fırsatlarını, metotlarını, tahmin edilen krizle ilgili süreçleri ve geliştirme fırsatlarını ve değişimi harekete geçiren krizleri ortaya çıkarmayı bile içerebilir. Reaktif kriz yönetim metotları krizin nasıl sınırlanacağı, krizden nasıl iyileşileceği ve öğrenileceği ve /ya da kriz durumundan nasıl kurtulunacağı gibi durumlarla ilgilidir (Nielsen ve Dufresne, 2005:312).

Kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyondur. Ayrıca, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içerir. “Kriz yönetimi, bir organizasyonun yaşamında beklenmeyen olayların etkisini asgari düzeye getirme” anlamına gelmektedir (Deniz ve Sağlam, 2007: 161).

Başka bir ifadeyle kriz yönetimi muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar (Safran, 2003:60). Bu süreç içinde gerekli tepkinin zamanında verilmesiyle işletmeler bu dönemi başarıyla atlatabilirler. Bu bağlamda yöneticiler her an bir krizle karşılaşabileceklerini göz önünde bulundurarak hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

1.5. Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapıya Olan Olumsuz Etkileri

Yönetmel ve örgütsel yapı denildiğinde işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informal iletişim, karar verme, yönetimin merkeziliği gibi konular anlaşılmalıdır (Özdevecioğlu, 2002:96).

İşletme içi ve dışı bazı faktörlere bağlı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri; örgüt içi iletişimin bozulması, yetkinin merkezileşmesi, kararların kalitesinin bozulması, örgütsel değişim eğiliminin azalması, koordinasyon yetersizliği, görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması, karar sürecinin bozulması, moralin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, işletmenin diğer departmanları arasındaki ilişkilerin bozulması (Özdevecioğlu, 2002:99-101) şeklinde sıralanabilir.

1. Örgüt içi iletişimin bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içindeki iletişim süreci bozulur. Bu durumun ortaya çıkma sebebi örgüt dışından gelen bilgilerin yetersiz ve düzensiz oluşu ve örgüt içindeki iletişim sürecinin bozulmuş olmasıdır.
2. Yetkinin merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde hızlı karar verme zorunluluğu yetkilerin merkezileşmesi eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt dışından gelen bilgi akışının yeterli olmaması ve krizin ortaya çıkması yönetimin planlarını bozması yetkinin merkezde toplanmasını eğilimini artırmaktadır.
3. Kararların kalitesinin bozulması: İşletme içi iletişim sürecinin bozulması ve dışarıdan gelen bilginin yetersiz ve düzensiz olması, kriz dönemlerinde alınan kararların kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Çünkü doğru karar alınması için ancak düzenli ve tam bir bilgi sayesinde olmaktadır. Bununla birlikte kararların merkezileşme eğiliminin artması da alınan kararların kalitesi üzerinde etkilidir.
4. Örgütsel değişim eğiliminin azalması: Kriz dönemlerinin ortaya çıkardığı belirsizlik durumu işletmelerin örgütsel değişim eğilimini azaltmaktadır. Çünkü işletmeler önlerini görememekte ve bu ortamda nasıl hareket edeceklerini kestirememektedirler
5. Koordinasyon yetersizliği: Kriz dönemlerinde işletmeler koordinasyon yetersizliğiyle karşılaşır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler kriz nedeniyle kesintiye uğramış olabilir. Kriz döneminde işletmelerin koordinasyonu sağlamaları daha da önemli bir hale gelebilir.
6. Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa: Kriz dönemlerinde çalışan sayısının azaltılması dolayısıyla işten çıkarılanların yaptıkları işleri diğer çalışanlarca ve yöneticiler tarafından yapılması gerekliliği görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşaya neden olacaktır. Bu durum iş yükünü artıracaktır ve işten çıkarılanlar dolayısıyla moral bozuklukları ortaya çıkabilecektir.
7. Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması: Kriz dönemleri tasarruf nedeniyle işletmelerin çalışan sayısını azaltmaya zorlaması ve bunun sonucu işten çıkarmalar, işletme çalışanları arasında korku ve paniğe neden olacaktır. Bazılarının işten çıkarılması ve sıranın

- kendilerine de geleceği düşüncesi korku ve paniğin artmasını sağlayacaktır.
8. Karar sürecinin bozulması: Kriz dönemlerinin belirsizlik yaratması, yetkinin merkezileşmesi ve yöneticilerin bu belirsizlik ortamına alışkın olmamaları karar sürecinin bozulmasına neden olmaktadır. Kriz dönemlerinde yöneticilerin karar verme becerileri azalabilmektedir.
 9. Moralin bozulması: Kriz dönemleri ortaya çıkan olumsuzluklar morallerin bozulmasına sebep olabilmektedir. İşletme çalışanları ve yöneticileri arasında yayılan olumsuz düşünceler, kriz sürelerinin uzaması ve şartların daha da kötüleşmesiyle moraller daha çok bozulabilecektir.
 10. Psikolojik ve fizyolojik çöküntü: Kriz dönemlerinin işletmelerdeki olumsuzluklarından birisi de çalışanlarda psikolojik çöküntüye neden olmasıdır. Çalışanlar kriz dönemlerinde ortaya çıkmış etkilerden kolayca sıyrılamayabilirler. Krizden sonraki dönemlerde de bu etkiler devam edebilir.
 11. Öz savunmanın artması: Kriz dönemlerinde işletmelerin krizden çıkmak için yapmış olduğu bazı faaliyetler çalışanların işletmeye karşı güvenlerini sarsmış olabilir. Moral bozukluğu ve psikolojik çöküntünün de vermiş olduğu olumsuz durum, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltabilir.
 12. İşletmenin diğer departmanları ve şubeleri arasındaki ilişkilerin bozulması: Kriz dönemlerinde işletmelerde ortaya çıkan sorunlar diğer departmanlar ve şubeler arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olabilmektedir. İşletmenin kendi departmanları arasındaki koordinasyon eksikliği, bilgi eksikliği ve düzensizliği aldıkları kararların niteliğini olumsuz etkileyecektir.

2. İŞ TATMİNİ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede belirsizliğin önemli boyutlara ulaşması, rekabetin artması, dış pazarlarda yeni fırsatların doğması örgüt yapılarını yetersiz hale getirebilmektedir (Haşit, 2003:4). Küreselleşme ile birlikte şiddeti daha da artan rekabete bir de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik faktörü eklendiğinde (Adem vd.,2004:287) yöneticilerin işletmelerin yapı ve işleyişlerinde gerekli olan değişimi yapmaları ve çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu durum günümüz rekabet koşullarının karşımıza çıkardığı bir zorunluluk olmaktadır.

Günümüzde örgütlerin en önemli kaynağı entelektüel sermayeleri ve örgütü rakibinden ayıran yegâne unsur insan gücüdür. Çalışan, örgüt için bu derece önemli ise, çalışan içinde çalıştığı örgütü değerli kılan ve onun örgütüne karşı olumlu bir tavır içinde bulunmasını sağlayan bir takım unsurların olması gerekir

(Akbaş, 2009: 44). Bu unsurlar, çalışanların işlerine olan yaklaşımını ifade eden iş tatminini vurgulamaktadır.

İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu (Akıncı, 2002:3) veya çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevap (ekmecelioğlu, 2005: 28) şeklinde ifade edebiliriz. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Çalışanın işinden tatmin olmasında etkili olan faktörler arasında; işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir (Tanrıverdi, 2006: 2-3).

İş tatmini; bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle işlerinden memnun olmaları durumudur. İşgörenlerin işlerinden memnuniyet duymaları sonucu işletmeler amaçlarına daha kolay ulaşma olanağına sahip olabileceklerdir. En önemli üretim faktörünün insan olması ve bu üretim faktörünün işle ilgili oluşan duygusu işletmenin etkinliği ve verimliliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

İş tatmini organizasyonel davranışı önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenlerin performansını ve organizasyonel bağlılığını olumlu bir şekilde, personel devir hızını olumsuz bir şekilde etkiler. İş tatmininde duygular, davranışlar ya da işle ilgili olarak bireylerin tercihleri söz konusudur.

İş görenin işinden tatmin olması ve iş tatmin düzeyinin yüksek düzeyde olmasını birçok faktör etkilemektedir. Bu faktörler kişiden kaynaklı olabileceği gibi işyerinden kaynaklı da olabilir. İşgörenin iş tatminini etkileyen faktörler olarak demografik ve kişisel özellikleri, işletmedeki yönetim uygulamaları (karar sürecine katılma, terfi politikaları vb.) cret, sosyal güvenlik, çalışma koşulları (fiziki şartlar, çalışma saatleri, tatil vb.) gibi faktörler etkili olmaktadır. Kişisel farklılıklardan dolayı bu faktörlerin etkileri çalışanlar arasında farklı olmaktadır. alışan, işletmesinden beklediklerini elde edebiliyorsa iş tatmini yüksek olacaktır. Beklentilerinin tamamı karşılanmasa bile kendisi için önemli olan beklentileri karşılandığı takdirde yine iş memnuniyeti sağlanacaktır. İş memnuniyetinin yüksek olması performansı artıracadığı göz önüne alındığında işletme yöneticilerinin birbirini etkileyen bu iki unsuru amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada vazgeçilmez bir vasıta olarak görmeleri gerekmektedir.

3. KRİZİN KARS'TA FAALİYET GÖSTEREN BANKA ŞUBELERİNİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPISINA ETKİSİ VE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Sınırlılıkları

İşletmelerin uzun ömürlü olmasında fırsatları değerlendirmeleri ve karşılaştıkları zorlukları aşmaları önemli bir durumdur. İşletmeleri zor durumda bırakan konuların en önemlilerinden birisi kriz diğeri de iş tatmin düzeyinin düşük olması durumlarıdır. Bu çalışmada krizin Kars'ta faaliyet gösteren banka şubelerinin yönetsel ve örgütsel yapısına etkisi ve banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri araştırılmaktadır.

Araştırmada kullanılacak verilerin objektif olarak toplanması ve gerekli hesaplamaların ve analizlerin yapılması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket banka çalışanlarına elden dağıtılmış ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Toplam dağıtılan anket sayısı 103 tane olup, eksik ve hatalı doldurmalarından dolayı 97 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Uygulamaya konu olan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü demografik özellikleri ölçmeye ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ölçmek için hazırlanmıştır. Bu bölüm ile ilgili sorular Mahmut Özdevecioğlu'nun "Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma" adlı çalışması göz önünde tutularak oluşturulmuştur. Anketin üçüncü kısmı iş tatmini sorularından oluşmaktadır. Bu bölümün soruları Sevil Akbaş'ın "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi" adlı yüksek lisans çalışmasından elde edilmiştir. Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve elde edilen veriler için SPSS programıyla gerekli analizler yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları Ve Yorumu

a) Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	%
Kadın	49	50,5
Erkek	48	49,5
Toplam	97	100,0

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	Frekans	%
18-25	9	9,3
26-30	49	50,5
31-35	23	23,7
36-40	10	10,3
41-45	3	3,1
46 yaş üstü	3	3,1
Toplam	97	100,0

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	Frekans	%
Lise	19	19,6
Ön lisans	16	16,5
Lisans	57	58,8
Lisansüstü	5	5,2
Toplam	97	100,0

Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Yıl

	Frekans	%
1-4	18	18,6
5-10	12	12,4
11-15	4	4,1
16-20	3	3,1
20 ve üzeri	60	61,9
Toplam	97	100,0

Araştırma kapsamındaki 97 kişinin %50,5 kadın, %49,5'i erkektir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında 26-30 yaş grubu arası % 50,5 olup en kalabalık yaş grubunu oluşturmaktadır. Eğitim durumuyla ilgili olarak lisans mezunu %58,8 olup, lisans ve lisansüstü eğitim toplamı %64 yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %61,9'u banka şubelerinin 20 yıl ve üstünde faaliyette bulunduğunu ifade etmişleridir.

b) Araştırmaya Katılanlarla İlgili Kriz ve İş Tatminine İlişkin Bilgiler

Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 5: Krize Karşı Algı Tutumları

Değişkenler	\bar{X}	S.S
Krizin ortaya çıkmasıyla örgüt içi iletişim sürecimiz bozuldu.	3,90	,751
Kriz yetkinin merkezileşmesine neden oldu. (Kararları üst yönetimin almasına neden oldu.)	3,98	,728
Kriz aldığımız kararların kalitesinin bozulmasına neden oldu.	3,85	,816
Kriz örgütsel değişim eğilimimizin azalmasına sebep oldu.	3,60	,930
Kriz koordinasyon yetersizliğinin ortaya çıkmasına sebep oldu.	3,69	,870
Kriz görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa durumunun oluşmasına neden oldu.	3,80	,964
Kriz örgüt üyelerimiz arasında korku ve paniğe neden oldu.	3,87	,857
Kriz karar alma sürecimizi bozdu.	3,95	,734
Kriz moralimizin bozulmasına sebep oldu.	4,11	,719
Kriz Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü oluşturdu.	3,93	,851
Kriz öz savunmanın (geleceğe ilişkin korkuların ortaya çıkması, organizasyona olan bağlılığın azalması ve işten ayrılma durumu) artması neden oldu.	3,88	,770
Kriz şubemizin diğer şubelerimizle olan ilişkilerin bozulmasına neden oldu.	4,27	,607

Kriz değişkenlerinin genel ortalaması 3,9025'dir. Ankete katılanların kriz algılamalarının katılıyorum düzeyinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kriz banka çalışanları tarafından hissedildiği, yapı ve işleyişi etkilediği söylenebilir. Ortaya çıkan sonuçlarda en yüksek değer 4,27 ortalama ile "Kriz şubemizin diğer şubelerimizle olan ilişkilerin bozulmasına neden oldu" ve en düşük ifade 3,60 ortalama ile "Kriz örgütsel değişim eğilimimizin azalmasına sebep oldu" ifadesidir. Yine 4,11 ortalama ile "Kriz moralimizin bozulmasına sebep oldu" ifadesi diğer değişkenlere göre yüksek oluşu dikkat çekmektedir.

Tablo 6: İş Tatminine Karşı Algı Tutumları

Değişkenler	\bar{X}	S.S
İşim tatmin edicidir.	1,824	,829
Zahmete değer bir iş yapmaktayım.	1,670	,688
Ücretim dolgundur.	1,927	1,002
İşim bana iyi bir güvenlik hissi sağlar.	1,989	1,005
İş arkadaşlarım bencil değildir.	1,876	,725
Çalıştığım şirket değişime ve gelişmelere açık bir yönetim anlayışına sahiptir.	1,376	,832
Üst yönetim gerçekten işini iyi bilir.	2,039	1,025
Şirket verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır.	2,175	,989
Terfi etmek için iyi bir şansım var.	1,762	,673
Şirketimin terfi politikası adaletsiz değildir.	1,948	1,044
İlerlemek isteyenler için şirketimde bir çok iyi iş vardır.	1,958	,911

İş tatmini değişkenlerinin genel ortalaması 1,867'dir. Ankete katılanların iş tatmini algılamaları katılmıyorum düzeyinde olduğu söylenebilir. Bu durum çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Otaya çıkan sonuçlarda 2,175 ile en yüksek değer olarak ortaya çıkan “Şirket verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır” ifadesi, ve en düşük değer 1,376 ile “Çalıştığım şirket değişime ve gelişmelere açık bir yönetim anlayışına sahiptir” ifadesidir.

Cevaplayıcıların kriz ve iş tatmini ile ilgili değişkenleri ile yaş ve eğitim arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak uygulanan Oneway Anova analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 7 ve Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Kriz Değişkenleri ile Yaş, Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Yaş		Eğitim	
	F	P	F	P
Kriz Algılamaları	1,646	,156	,714	,546

Cevaplayıcıların kriz değişkenleri ile yaşları ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için yapılan Oneway Anova analizinde, yaş ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Değişkenleri İle Yaş, Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Yaş		Eğitim	
	F	P	F	P
İştatmini Algılamaları	1,097	,368	,724	,524

Cevaplayıcıların iş tatmini değişik

enleri ile yaşları ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için yapılan Oneway Anova analizinde, yaş ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

T Testi Sonuçları

Cevaplayıcıların cinsiyetleri ile kriz ve iş tatmini algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik uygulanan t-testi sonuçları aşağıdaki Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Kriz Algılamaları İle Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	F	t	P
Kriz Algılamaları	7,65	-2,153	0,35*

*p<,05

Yapılan analiz neticesinde kriz algılamalarının bayanlar ile erkekler arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Kriz algılamaların da erkeklerin kadınlara oranla daha fazla hassas davrandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Algılamaları İle Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	F	t	P
İştatmini Algılamaları	1,664	-1,321	,190

Yapılan analiz neticesinde iş tatmini algılamalarında cinsiyetler arası bir farklılığa rastlanmamıştır.

4- SONUÇ

Günümüzün çalkantılı çevre koşullarında faaliyette bulunmak işletmeler için bir hayli zorlaşmıştır. Buna kriz gibi olağanüstü durumları da dahil ettiğimizde faaliyetlere devam etmek ve varlığı yarınlara taşımak daha da zor

görülmektedir. Ayrıca başarılı olmada belirleyici rolü oynayan çalışanların işletmelerine tutum ve davranışları da işletmelerin stratejik kararlarını alan ve işletmelerin gidişatına yön verenlerin göz önünde bulundurmaları gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışmada araştırmaya katılan çalışanların 26-30 yaş grubu arası %50,5' i oluşturması ve %58,8'i lisans mezunu olup toplamda %64 ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip olması çalışanların genç ve eğitilmiş olduğunu göstermektedir. Bu veriler, çağımızın bir gereği olarak, bankaların çalışanlarının eğitim seviyelerine önem verdiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kriz algılamaları katılıyorum düzeyinde gerçekleştiği gözlemlenirken, krizle ilgili değişkenlerin çalışanları etkilediği ortaya çıkmıştır. Özellikle Kriz şubemizin diğer şubelerimizle olan ilişkilerin bozulmasına neden oldu ve kriz moralimizin bozulmasına sebep oldu ifadeleri en yüksek değerlere sahip değişkenler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların iş tatmini ile ilgili algılamalarının düşük olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin beklenen seviyede olmadığıdır. Dolayısıyla çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların kriz ve iş tatmini ile yaş ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için yapılan Anova Analizi sonucunda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan diğer bir analizde çalışanların kriz algılamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonuçlarında bayanlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Erkeklerin bayanlara oranla kriz karşısında daha hassas oldukları söylenebilir. Ancak iş tatmini algılamaları ile cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların kriz durumlarıyla başa çıkmaları ve işine karşı olumlu bir tutum ve davranış gösterebilmeleri için eğitim seviyelerinin yüksek, sürekli gelişimin gerekliliğine inanan, değişimi yönetebilen, işlerinden memnuniyet duyacak yapı ve işleyişi sağlayan yöneticilere bağlı olduğu bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Başarılı olmak yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmesiyle mümkün olacaktır.

Kaynaklar

Akbaş, Sevil, (2009) “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Akıncı, Zeki, (2002) “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4), ss.1-25.

Anderson, Barbara A, (2006), “Crisis Management İn The Australian tourism industry: Preparedness, personnel and Postscript”, Tourism Management, 27 2006, ss. 1290–1297.

Asunakutlu, Tuncer; **Safran**, Barış; ve **Tosun**, Elif, (2003) “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, , ss. 141-163.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, , ss. 23-39

Deniz, Mehmet ve **Sağlam**, Murat, (2007) “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Bahar C.6 S.20, ss. 156-176.

Ekinci, Hasan ve **İzci**, Ferit, (2006) “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2:39-54.

Fidan, Mehmet ve **Gülsünler**, Makbule Evrim, (2003) “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 465-475.

Haşit, Gürkan, (2003) “İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 5, s:8, ss. 1-11.

Jaques, Tony, (2007) “Issue Management And Crisis Management: An İntegrated, Non-Linear, Relational Construct”, Public Relations Review 33 ss. 147–157

Karakaya, Abdullah, (2004) “Stratejik Yönetim sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, TEKNOLOJİ, Cilt7, Sayı 2, 225-233.

Martin, Charles L(2005) “Blending Services And Crises: A Few Questions And Observations”, The Journal of Services Marketing; Volume 19, Number 5, ss. 346-350.

Moynihani, Donald P., (2008) “Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management”, Public Administration Review; March/April, 68,2 ss.350-365.

Murat, Güven ve **Mısırlı**, (2005) “Kamuran, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1,. ss. 1- 19.

Nielsen, Richard P., ve **Dufresne**, Ron, (2005) “Can Ethical Organizational Character Be Stimulated and Enabled?: “Upbuilding” Dialog As Crisis Management Method”, Journal of Business Ethics, 57: 311–326.

Öcal Emin; **Oral**, Emel Laptalı; **Erdi**s, Ercan, (2006) “Crisis Management İn Turkish Construction İndustry”, Building and Environment 41 ss.1498–1503.

Özdevecioğlu, Mahmut, (2002) “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, ss. 93-114.

Öztürk, Yüksel ve **Türkmen**, Fatih, (2006) “Turizm İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi , Sayı: 1, ss.74- 95.

Paraskevas, Alexandros, (2006) “Crisis Management Or Crisis Response System? A Complexity Science Approach To Organizational Crises”, Management Decision Vol. 44 No. 7, pp. 892-907.

Ritchie, Brent W., (2004) “Chaos, Crises And Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management İn The Tourism İndustry”, Tourism Management 25 669–683.

Safran, Barış, (2003) “Krizlerin Aşılmasında Önemli bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi”, YÖNETİM VE EKONOMİ, Cilt:10 Sayı:1, ss. 59-71.

Spillan, John, ve **Hough**, Michelle, (2003) “Crisis Planning İn Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference” , European Management Journal Vol. 21, No. 3, pp. 398–407.

Tağraf, Hasan ve **Arslan**, N. Talat, (2003) “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ss.149-160.

Tanrıverdi, Haluk, (2006) “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: ss. 1-29.

TİTİZ, İsmet ve **Çarıkçı**, H. İlker, (2001) “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1 Doç.Dr. Feramuz AYDOĞAN’ın Anısına. Ss. 203-218.