

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DE KRİZLERİN
TARİHSEL GELİŞİMİ:
BURSA'DAKİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sıla AVGAN

Bursa 2010

T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DE KRİZLERİN
TARİHSEL GELİŞİMİ:
BURSA'DAKİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sıla AVGAN

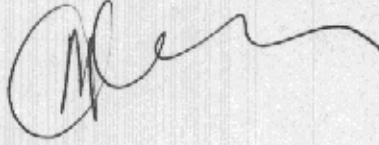
Danışman
Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ

Bursa 2010

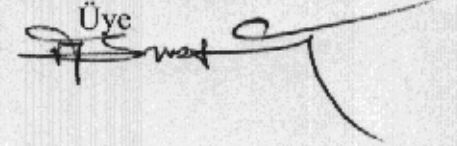
T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 700714001 numaralı Sıla AVGAN'ın hazırladığı "Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 04/10/2010 günü 10.00-11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)



Prof. Dr. İsmail İFİL

Üye


Prof. Dr. Serpil AYTAĞ
Üye



Üye

Üye

04/10/2010

ÖZET

Yazar: Sıla AVGAN
Üniversite: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı: XV + 162
Mezuniyet Tarihi:
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ

KRİZ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE'DE KRİZLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ: BURSA'DAKİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın literatür bölümünde öncelikle şirketler için kriz kavramı, krizin yaratabileceği etkiler ve kriz yönetimi hakkında bilgiler verilmiş; daha sonra Türkiye'nin etkilenmiş olduğu büyük çaptaki ekonomik krizler ve çözümlerine yönelik alınan önlemlere yer verilmiştir. Uygulama kısmında ise; 2009 yılı içinde yaptıkları net iç ve dış satış (ciro) tutarları esas alınarak BTO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası) tarafından oluşturulan Bursa'daki en büyük 250 firma araştırmasında yer alan firmalardan, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösterenlerin 2008 krizinden etkilenme düzeylerinin tespiti ve bu işletmelerin krizlere hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, BTO'nun yayınlamış olduğu araştırmada yer alan 40 adet otomotiv ve 42 adet tekstil firmasının yönetici ve/veya sahiplerine ulaşılmış; veriler anket yoluyla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Araştırma sonucunda, bu işletmelerde krizden etkilenme düzeyine bağlı olarak; örgüt içi iletişimin bozulduğu, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin arttığı, koordinasyon düzeyinin azaldığı, karar sürecinin bozulduğu, örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişki düzeyinin azaldığı, örgütte morallerin bozulduğu, karar kalitesinin bozulduğu, personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluştuğu tespit edilmiştir. Kriz döneminde, kararlardaki merkezleşme eğilimine, yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanmasına ve yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkmasına krizin neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır; ancak, bu unsurlarda genel anlamda bir bozulma olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Son olarak, krizden etkilenme düzeyinden yola çıkılarak araştırma kapsamındaki işletmeler krize hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kriz, Kriz Nedenleri, Kriz Yönetimi

ABSTRACT

Yazar: Sıla AVGAN
Üniversite: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı: XV + 162
Mezuniyet Tarihi:
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ

CRISIS MANAGEMENT AND CHRONOLOGICAL ORDER OF CRISIS IN TURKIYE: A SURVEY ABOUT CRISIS MANAGEMENT UPON THE ENTERPRISES IN BURSA

This study, starting with the literature part where detailed information is given about the crisis concept, the effects of the crisis and crisis management for organisations, is continued with examining the crisis that Turkey has been affected and their recovery methods. In the application part, it is aimed to determine the level of effects of 2008 crisis and classify the level of crisis preparedness of some firms, which are working in automotive and textile industry in Bursa. Those firms are taken from the survey of BTO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası – Chamber of Commerce and Industry of Bursa), in which the companies are listed according to their total endorsement. In order to achieve the aim of the application, the owners and/or directors of 40 automotive and 42 textile firms are contacted and the data is collected with a survey which was done face-to-face discussion. After the survey, it is seen that depended on the level of affecting of crisis, the internal communication in the organisations went bad, fear and panic increased, the coordination level decreased, decision making processes were broken, communication through the different departments was corrupted, members became low-spirited, the quality of the decisions was affected and there started a negative resistance to change in the members and management side of the organisations. Besides, it is understood that the centralization of the management, occurring of psychological problems in personnel and commotion about authority and responsibility of those personnel is not directly related with the crisis, however, it is also within the findings that small corruptions occurred through those topics during the crisis period. At last, using the level of affecting of crisis, the organisations that are analysed in the survey are classified according to their level of preparedness to crisis.

Key Words: Crisis, Causes of the Crisis, Crisis Management

ÖNSÖZ

“Kriz Yönetimi” konusunda yapılan bu çalışmada, kriz olgusunun ve kriz yönetimi konusunun teorik olarak incelenmesi, Türkiye’yi etkileyen krizlerin yol açtığı sonuçlar ve alınan önlemlerden bahsedilerek kriz yönetiminin öneminin ve gerekliliğinin vurgulanması amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle kriz, krizin nedenleri, kriz türlerine ilişkin bilgilere yer verilmiş, daha sonra kriz yönetimi kavramı detaylı şekilde ele alınmış, ardından Türkiye’yi etkileyen ekonomik krizlere değinilmiştir. Uygulama bölümünde ise Bursa’da tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren büyük firmalara kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir.

Başta danışman hocam Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ olmak üzere, çalışmamın literatür kısmında benden zamanını ve emeklerini esirgemeyen Prof. Dr. Yusuf OĞUZOĞLU’ na, uygulama kısmında yardımlarından dolayı Prof. Dr. Serpil AYTAÇ’a, Dr. Özer ARABACI’ ya ve yine uygulamalar konusunda bana destek olan Sinan SATIR, Tayfun DEMİR ve Özlem DEMİR’ e, yüksek lisans eğitimim boyunca maddi katkı sağlayan TÜBİTAK’a ve yaşamım boyunca her daim yanımda olan, sevgilerini ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen babam İrfan AVGAN, annem Yasemin AVGAN ve kardeşim Arda AVGAN’ a sonsuz teşekkür ederim.

Bursa 2010

Sıla AVGAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. KRİZ TANIMI, ETKİLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. Tanım	4
1.2. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri	5
1.3. Krizin Temel Özellikleri	12
2. KRİZİN NEDENLERİ	13
2.1. Örgüt Dışı Faktörler	14
2.2. Örgüt İçi Faktörler.....	21
2.3. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Faktörlerin Etkileşimi:	25
3. KRİZ TÜRLERİ	26
4. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ.....	28
4.1. Krizin Gelişim Dönemi	29
4.2. Akut Kriz Dönemi.....	31
4.3. Kronik Kriz Dönemi	31
4.4. Krizin Çözülme Dönemi	32

İKİNCİ BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ

1. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI	34
2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	36
3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ	38
3.1. Kriz Sinyalinin Alınması.....	39
3.1.1. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması	42
3.1.2. Sinyal Tespit Süreci	43
3.1.2.1. Sorun Yönetimi	43
3.1.2.2. Risk Değerlendirmesi.....	44
3.1.2.3. Paydaş İlişkileri.....	44
3.2. Krize Hazırlık ve Önleme	47
3.2.1. Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması	47
3.2.2. Kriz Yönetimi Planının Oluşturulması	50
3.2.3. Kriz İletişim Planının Oluşturulması.....	51
3.3. Krizin Kontrol Altına Alınması ve Hasarın Sınırlandırılması	52
3.4. İyileşme (Denge Durumuna Dönüş)	53
3.5. Öğrenme ve Değerlendirme	55
4. KRİZ YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ	56
4.1. Kriz Türleri.....	56
4.2. Krizin Safhaları	57
4.3. Krize Sebep Olan Faktörler (Sistemler).....	57
4.4. Paydaşlarla İletişim	59
5. BİRLEŞTİRİLMİŞ KRİZ YÖNETİMİ PLANI	60
6. ÖRGÜTLERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİ.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

1. 1929 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	67
1.1. Kriz Dönemi.....	68

1.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	69
1.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	75
2. 1946 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	76
2.1. Kriz Dönemi.....	77
2.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	79
2.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	81
3. 1973 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	82
3.1. Kriz Dönemi.....	82
3.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	85
3.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	87
4. 1994 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	88
4.1. Kriz Dönemi.....	88
4.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	90
4.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	91
5. 2001 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	92
5.1. Kriz Dönemi.....	92
5.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	93
5.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	95
6. 2008 KRİZİ VE YÖNETİMİ.....	95
6.1. Kriz Dönemi.....	96
6.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler.....	98
6.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri.....	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BURSA'DA OTOMOTİV VE TEKSTİL SEKTÖRLERİNDE FAALİYET
GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DURUMLARI VE 2008
KRİZİNİN BU İŞLETMELERE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	105
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	106
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLAR.....	106
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	107
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR	108

5.1.İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri.....	109
5.2.Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütsel Açıdan Krizin Olumsuz Sonuçları Arasındaki İlişki.....	110
5.3.Krizden Etkilenme Düzeyi ile Krize Hazırlık ve Önleme Çalışmaları Arasındaki İlişki.....	130
5.4. Örgütlerin Krize Hazırlık Düzeyleri Açısından Sınıflandırılması	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	137
KAYNAKLAR	141
EKLER.....	149
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	150
ÖZGEÇMİŞ	162

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ANAP	Anavatan Partisi
AP	Adalet Partisi
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
Bkz.	Bakınız
BSMV	Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
BTSO	Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
çev.	Çeviren
DSP	Demokratik Sol Parti
ed.	Editör
EUS	Erken Uyarı Sistemi
G.A.T.T	General Agreement on Tariffs and Trade (Tarifeler ve Ticaret Genel Antlaşması)
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
I.M.F	International Money Fund (Uluslar arası Para Fonu)
IEA	International Energy Agency (Uluslar arası Enerji Ajansı)
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KDV	Katma Değer Vergisi

KED	Krizden Etkilenme Düzeyi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKDF	Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KYE	Kriz Yönetimi Ekibi
KYP	Kriz Yönetimi Planı
MGK	Milli Güvenlik Kurulu
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi
OAPEC	Organization of Arab Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Teşkilatı)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Avrupa İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Ülkeler Teşkilatı)
ÖTV	Özel Tüketim Vergisi
s.	Sayfa
S.S.C.B	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
ss.	Sayfa sayısı
sy.	Sayı
T.B.M.M	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TL	Türk Lirası
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TYÇP	Toplum Yararına Çalışma Programı

vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Temel Kriz Çeşitleri ve Riskler	27
Tablo 2.1. İzlenmesi Gereken Potansiyel Kriz Kaynakları	46
Tablo 2.2. Kriz Yönetimi Ekibinin Görev Analizi	49
Tablo 3.1. Son 3 Yılın Dış Ticaret Göstergeleri	103
Tablo 3.2. GSYİH Sonuçları.....	104
Tablo 4.1. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kararlardaki Merkezileşme Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	112
Tablo 4.2. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgüt İçi İletişim Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	113
Tablo 4.3. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Panik Yaşanması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	115
Tablo 4.4. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Koordinasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	117
Tablo 4.5. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Karar Süreci Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	118
Tablo 4.6. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütün Diğer Bölümleri Arasındaki İlişkilerin Düzeyi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	120
Tablo 4.7. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütte Morallerin Bozulması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	121
Tablo 4.8. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Yönetici ve Personelde Psikolojik Sorunlar Yaşanması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	123
Tablo 4.9. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	124
Tablo 4.10. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Yetki ve Sorumluluklardaki Karmaşa Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları.....	126

Tablo 4.11. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Personel ve Yöneticilerde Değişime Karşı olumsuz Bir Durum Oluşması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	128
Tablo 4.12. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Öz savunma Artışı Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları	129
Tablo 4.13. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kriz Yönetimi Planı Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	131
Tablo 4.14. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kriz Yönetimi Ekibi Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları.....	132
Tablo 4.15. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Krize Karşı Erken Uyarı Sistemi Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları	134
Tablo 4.16. İşletme Sayılarına Göre Krizle Hazırlık Düzeyleri	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1. Örgütün Hayat Evreleri	23
Şekil 1.2. Krizin Oluşum Süreci	33
Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Safhaları	39
Şekil 2.2. Birleştirilmiş Kriz Yönetimi Planı ve Kriz Yönetimi Değişkenleri	62
Şekil 3.1. Tüketici Güven Endeksinin Seyri	102
Şekil 3.2. Tüketici Genel Ekonomik Durumunun Seyri	102
Şekil 4.1. Krizden Etkilenme Düzeyi	110
Şekil 4.2. Krize Hazırlık Düzeylerine Göre Örgütler	135

GİRİŞ

Dünyanın bir köşesinde yaşanan kriz, o bölgenin stratejik veya ekonomik önemine göre dünyanın diğer ucundaki ülkeleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle, küreselleşen dünyada her konuda olduğu gibi “kriz” konusunda da bir küreselleşmenin yaşandığını söylemek mümkündür. Küreselleşmenin pek çok alanda olduğu gibi, iş dünyasında da yarattığı yapısal değişimlerin doğal bir sonucu olarak örgütler, geçmiş dönemlere oranla daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Değişime ayak uyduramayan ve belirsizliklere karşı hazırlıkları bulunmayan örgütler için faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen değişimler kriz etkisi doğurmaktadır. Bu durumda krizleri örgütlerin her an hazırlıklı olmaları gereken durumlar olarak ifade etmek mümkün olmaktadır.

Çevredeki değişimlere ve bu değişimlerin yaratabileceği kriz ihtimallerine karşı hazırlıkları bulunan örgütler için belirsizlik ortamının, tehditler oluşturmanın yanı sıra beklenmeyen fırsatlar da sağlayabileceği söylenebilir. Burada önemli olan, gerek kriz öncesinde gerekse de kriz sırasında kriz olgusunu doğru şekilde yönetebilmek ve yaşanan krizden öğrenilecek dersler çıkarabilmektir. Bununla birlikte, tarihte yaşanmış olan büyük ekonomik krizler ve yakın dönemde dünyada yaşanan, Türkiye’yi de etkisi altına alan 2008 global ekonomik krizi de şirketlerin krizleri hazırlıklı şekilde karşılamalarının ve etkili bir kriz yönetimi politikası benimsemelerinin ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu noktada şunu da belirtmekte fayda vardır; örgütler için krizlerin her bir çeşidi için ayrı ayrı hazırlıklar yapılması imkânsızdır. Ancak örgütlerin en azından herhangi bir kriz ihtimali için hazırlık yapması, onların başka krizlerden de başarıyla çıkma ihtimallerini yükseltebilecektir. Krize yönelik alınan önlemlere rağmen örgüt yine de krizle karşılaşmış ise, bu durumda örgütün krize yakalandığı noktanın gereklerine göre önlemler alınarak krizden çıkabilmek mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç; işletme yönetimi alanında önemli bir kavram olan kriz ve kriz yönetimi konuları üzerinde durmak ve 1929'da yaşanan, bütün dünyayı etkileyen "Büyük Buhan"dan sonra, dünyanın en büyük ekonomik krizi olarak nitelendirilen 2008 krizi döneminde örgütlerin kriz yönetimi yaklaşımlarını incelemektir. Araştırmamız, son dönemlerde dünyada ve Türkiye'de çok sık yaşanan bir kriz türü olması ve çok geniş bir etki yaratabilme gücüne sahip olması nedeniyle kriz türü olarak "ekonomik kriz"; sektör olarak da Türkiye'nin en büyük ihracat ve istihdam yaratan iki sektörü olan tekstil ve otomotiv sektörleri üzerinedir.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır:

Çalışmanın birinci bölümünde; kriz, krizin etkileri ve özelliklerine yönelik genel bir çerçeve çizilmiş, ardından krizin nedenleri, kriz türleri ve krizin oluşum süreci üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; kriz yönetimi kavramından bahsedilmiş ve kriz yönetiminin takip etmesi gereken süreçler aşamalar şeklinde açıklanmıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda kriz yönetimine ilişkin tespit edilen değişkenlerin kullanılması yoluyla oluşturulan "birleştirilmiş kriz yönetimi planı" açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; tarihsel sırayla 1929, 1946, 1973, 1994, 2001 ve 2008 krizlerinin nedenleri, bu krizlerin Türkiye üzerindeki etkileri ve krizlerin yönetiminde alınan önlemler, meydana geldikleri dönem koşulları da göz önünde bulundurularak ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)'nın 2009 yılı verilerine dayanarak saptamış olduğu "Bursa'daki 250 Büyük Firma" araştırması kapsamında bulunan, tekstil ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki düşünceleri ve uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmada tezin formatına uygun şekilde hazırlanmış, kriz öncesi hazırlıkları, kriz anında yapılan çalışmaları ve 2008 krizinin ekonomik, yönetsel ve örgütsel boyutta neden olduğu değişimleri kapsayacak şekilde

hazırlanan anket uygulanmıştır. İşletme yöneticileri ve/veya sahiplerine uygulanan anketin sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Geri bildirim kolaylaştırılması amacıyla anket formuna ek olarak, formu dolduran işletmelerden isteğe bağlı birer e-mail adresi talep edilmiştir. Mail adresi veren işletmelere araştırma sonuçları ve öneriler iletilecektir. Bu geri bildirim sayesinde işletmelerin olası bir krize karşı sektörlerinin genel durumunu kavramaları ve kendilerinin bu genel durum içindeki konumlarını belirlemeleri hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bütün örgütler –bu duruma hazırlıklı olsun veya olmasın- hayat evreleri boyunca çeşitli krizlere maruz kalabilirler. Çok kısa ya da çok uzun sürebilen bu krizler kimi zaman örgütlerin yok olmasına dahi sebep olabilir. Bu bölümde örgütler için bu denli kritik olan kriz olgusuyla ilgili tanımlara, bu olgunun nedenlerine ve türlerine yer verilmiştir.

1. KRİZ TANIMI, ETKİLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Kriz hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Örgüt krizleri insanlardan, örgüt yapısından, ekonomik koşullardan veya kullanılmakta olan teknolojiye kaynaklanan, insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler aynı zamanda örgütlerin finansal yapısı ve ünü üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir.¹ Bu nedenle krizlerin tanınması, özelliklerinin doğru tespit edilmesi ve meydana çıkabilecek etkilerin belirlenmesi muhtemel bir krize karşı örgütün zamanında harekete geçmesini sağlayabilir.

1.1. Tanım

Kriz üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalarda kriz kavramına yönelik pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Eberhard, krizi örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütünlüğünü tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar alma süresi nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır.²

Brewton'e göre, karşılaşılan bir durum, faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, örgüt hakkında kamuoyunda

¹ Mitroff, I. Ian, "Effective Crisis Management" *The Academy Of Management Executive*, c. 1, sy. 3, 1987, ss. 283-292, s. 283.

² Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Tükmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 228.

olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, iş görenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir.³

İşletme yöneticilerinden krizi tanımlamaları istenildiğinde ise, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Buna göre: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, bir şeyler yapılması gereken ve örgütün kontrolü dışında oluşan, örgüt varlığını ve ürününü tehdit eden her an ya da her olay kriz olarak tanımlanmıştır.⁴

Kriz üzerine şimdiye kadar yapılan çalışmalarda pek çok tanım içinde barındıracak bir kriz tanımı; en geniş anlamı ile şu şekilde yapılabilir:

“Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.”⁵

1.2. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Kriz; ‘yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm’ veya ‘ileri, gelişkin bir evreye geçiş’ şeklinde iki anlamda kullanılmaktadır.⁶ Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında fırsat yaratabilmektedir.

Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, kriz sürecinde veya kriz sonrasında meydana gelebilecek bütün olumsuzluklara rağmen, pek çok olumlu sonuçtan bahsetmek mümkün olabilmektedir.⁷ Kriz iyi yönetildiğinde, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışılmış yönetim anlayışlarının

³ Keown, Caroline - McMullan, “Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?”, *Disaster Prevention and Management*, c. 6, sy. 1, 1997, ss. 4-10, s. 5.

⁴ Mitroff, I. Ian, “From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, *Academy of Management Executive*, c. 7, sy. 1, 1993, ss. 48-59, s. 49.

⁵ Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 407.

⁶ Baltaş, Zuhâl, *Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 6.

⁷ Ataman, a.g.e., s. 252.

sorgulanmasına yardımcı olur.⁸ Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ✓ **Kriz, örgütün zayıf yanlarının tespit edilmesine imkân tanır:** Kriz dönemleri, daha önce yöneticilerce fark edilmemiş ya da fark edilip dikkate alınmamış, örgütün zayıf olduğu yanlarının tespit edilip, düzeltilmesi için fırsat sunarlar. Mevcut problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yaratmaları nedeniyle kriz dönemleri örgütün gelişimi açısından olumlu bir etken olarak kabul edilebilir. ‘Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilerek; bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak’, kriz sürecinden yararlanılabilir.⁹
- ✓ **Kriz, yeni yeteneklerin keşfedilmesini sağlar:** Kriz dönemleri örgütler için olağanüstü durumlardır. Bu dönemler bilinçli ve hazırlıklı şekilde geçirildiklerinde kriz, çalışanların performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân tanıyabilir. Örgütte çalışanlar; özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulabilir.¹⁰ Çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından bakıldığında krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir.¹¹
- ✓ **Kriz, örgütlere yenilenme ve değişim fırsatı sunar:** Krizler örgütlere, tehditlerin yanı sıra değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunabilir. Kriz dönemleri, diğer zamanlarda tartışılma olanağı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin,

⁸ Aydemir, Muzaffer - Demirci, M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 29, sy. 1, 2005, ss. 65-81, s. 68.

⁹ Meydan, Mücahit, *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması-Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2005, s. 41, <http://www.yok.gov.tr>, 20.09.2009.

¹⁰ Ataman, a.g.e., s. 253.

¹¹ Meydan, a.g.e., s. 41.

endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirilebilir.¹²

- ✓ **Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sunar:** Krizler, ‘Servetler kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir’ sözünün de anlattığı gibi kriz zamanını iyi yönde değerlendirebilen örgütler için bir büyüme zamanıdır.¹³ Krizlerden ders çıkararak hataların tekrarlanmamasını sağlamak örgütlere krizleri fırsata çevirme olanağı verebilir. Hatalarını ve bu hataların sebeplerini doğru şekilde saptayan örgütlerin öğrendiklerinden ders çıkararak yaşamlarına devam etmeleri, krizle karşılaşma olasılığını düşürmekle birlikte, karşılaşılan krizlerden daha az hasarla çıkmalarını sağlayabilir.

Krizle karşılaşan örgütler bu duruma karşı hazırlıklı olsun veya olmasın, krizin getirmiş olduğu olumsuzluklarla karşılaşmak zorunda kalabilirler. Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- ✓ **Örgüt içi iletişimin bozulması:** Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle iletişim, örgütün performansını yansıtan önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır ve örgütün yaşamını sürdürebilmesinde temel bir olgu olarak düşünülmektedir.¹⁴ Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulabilir. Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir.¹⁵

¹² Aydemir - Demirci, a.g.m., s. 68.

¹³ Aydemir - Demirci, a.g.m., s. 70.

¹⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 129.

¹⁵ Özdevecioğlu, Mahmut, “Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sy. 19, Temmuz-Aralık 2002, ss. 93-114, s. 99.

- ✓ **Örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin bozulması:** Örgütlerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer bölümleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Koordinasyon ve bilgi eksikliği, karar sürecinin ve kararların niteliğinin bozulması gibi olumsuzluklar sistem anlayışı çerçevesinde zincirleme şekilde diğer tüm bölümlerin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilir.¹⁶
- ✓ **Kararların merkezileşmesi:** Örgüt yöneticilerinin bir kısmı kriz dönemlerinde karar almanın merkezileştirilmesi yoluyla daha çabuk ve etkili kararlar alınabileceğine inanabilmektedir.¹⁷ Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni krizin örgütlerde normal karar alma sürecini bozmasıdır. Örgütün tepe yöneticileri bu merkezileşme yoluyla alınan tüm kararlardan haberdar olmak isterler.¹⁸ Bununla birlikte kriz dönemlerinde örgütün bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu da karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini artırabilir.¹⁹
- ✓ **Karar sürecinin ve karar kalitesinin bozulması:** Karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsamaktadır; tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde durulmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açabilir.²⁰ Krizin yaratmış olduğu yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve alınan

¹⁶ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

¹⁷ Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 59.

¹⁸ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 99.

¹⁹ Titiz, İsmet - Çarkçı, İlker, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 2, sy. 1, 2001, ss. 203-218, s. 206.

²⁰ Meydan, a.g.e., s. 35.

doğru kararların sayısı azalır.²¹ Böyle bir ortamda alınan kararların netliği ve niteliği olumsuz yönde değişir ve böylece örgütün krizi yönetme becerisi de bu yönde etkilenir.

- ✓ **Yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanması:** Kriz dönemlerinde örgütsel ve yönetsel yapı değişimine yönelik çalışmalardan biri personel sayısının azaltılmasıdır. Personel sayısının azaltılmasının en önemli nedeni daralan talep karşısında, üretimin de azaltılmasıdır. Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması işletmelerde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olur. Pek çok yöneticiye göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak insan olmaktadır. Personel sayısının azaltılması örgütlerde yöneticilere yeni ek görevler verilmesini gerektirir. Bu durum hem yetki ve sorumluluklarda bir artış meydana getirir hem de personel üzerindeki psikolojik baskı yaratır.²²
- ✓ **Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğın artması:** Kriz dönemlerinde, krize hızlı ve doğru cevap verilmesinin gerekliliği, krizin en önemli özelliği olan zaman baskısı ve belirsizlik ortamı örgütün bütün çalışanlarını etkisi altına alarak örgütte gerilim yaratabilir. Örgütte çalışanlar arasında gerilim, korku ve panik gibi olumsuz duyguların varlığı çalışanların güvenini sarsabilir ve dolayısıyla krize gerekli yanıtın verilmesini zorlaştırabilir.

Örgütsel gerilimin artmasına sebep olabilecek durumlardan bazılarını aşığıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmaları kriz dönemlerinde karşılaşılan en önemli olumsuzluklardan biridir ve krizi ortadan kaldırmaya yönelik olarak başvuru olan bu yöntem örgüt içi dengeler açısından olumsuz etkiler yaratabilmektedir.²³

²¹ Haşit, a.g.e., s. 61.

²² Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

²³ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

- Kriz dönemlerinde geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve eksik bilgi akışından kaynaklanan bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi artırabilecektir.²⁴
- Kriz dönemlerinde örgüt yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması, çalışanların gerilimini artırabilmektedir. Korkunun hâkim olduğu bu tür dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir.²⁵
- Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları, örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Bununla birlikte, kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duymaya başlayabilirler.²⁶
- ✓ **Öz savunmanın artması:** Kriz sürecinde tüm enerjilerini krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlayabilir. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliğinden kaygı duymaya başlarlar.²⁷ Bu kaygı bireylerin örgütte kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü krize maruz kalmış bir örgütte kalmayı riskli bulabilirler ve örgüt bu nedenle bazı kalifiye personelini kaybedebilir.²⁸
- ✓ **Koordinasyonun azalması:** Örgütlerin yönetsel işlevlerinden biri olan eşgüdüm (koordinasyon); bir örgütün, düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği

²⁴ Titiz - Çarıkçı, a.g.m., s. 206.

²⁵ Titiz - Çarıkçı, a.g.m., s. 206.

²⁶ Ataman, a.g.e., s. 251.

²⁷ Meydan, a.g.e., s. 39.

²⁸ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

sağlanması anlamına gelmektedir.²⁹Kriz doğası gereği daha önce de bahsedildiği gibi; örgüt içinde gerilim, iletişim kopuklukları, belirsizlikler vb. gibi olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Krizin yaratmış olduğu bu olumsuzluklar, örgüt içindeki koordinasyon yeteneğini etkileyerek koordinasyon sürecinde aksamalara yol açabilir. Ayrıca, yetkinin merkezde toplanmış olmasının etkisiyle, bilgi eksikliği nedeniyle birimler ve bireyler arasında da koordinasyon yetersizlikleri ortaya çıkabilecektir.³⁰

- ✓ **Örgüt içinde moralin bozulması:** Kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve panik bireylerin moralini etkileyebilir.³¹ Çalışanlarda moralin düşmesi pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirebilir. Kriz, örgütler için değişimi de beraberinde getiren bir olgudur. Bu değişimi sağlayabilmek için öncelikle çalışanların güvenini ve değişime inanarak katılımını sağlamak gerekmektedir. Örgütte oluşan moral bozukluğu krizden çıkış yolunda yapılacak çalışmalar karşısında isteksizlik ve dirence sebep olabilmektedir.³²
- ✓ **Yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması:** Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratabilir. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrasında bile bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açabilir.³³ Kriz bir süre sonra ortadan kalksa bile örgüt üyeleri krizin etkisinden kurtulamayabilir; sonuçtan tam olarak emin olunamaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük sorunların dahi kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar zaman zaman kriz sonrasında kendini belli edebilmektedir.³⁴

²⁹ Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tokol, Tuncer, *İşletme*, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 192.

³⁰ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

³¹ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 100.

³² Baltaş, a.g.e., s. 42.

³³ Meydan, a.g.e., s. 38.

³⁴ Özdevecioğlu, a.g.m., s. 101.

1.3. Krizin Temel Özellikleri

Bir olayın kriz özellikleri gösterebilmesi için; örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamalar, hükümet tarafından yapılan düzenlemelerde artış, kamuoyunun örgüt hakkındaki olumsuz algıları, maddi sıkıntı, yönetim zamanının verimsiz kullanımı, çalışanlarda moral ve destek kaybı gibi durumların tamamını ya da bir kısmını içermesi gerekmektedir.³⁵

Krizlerin normal ortamlara nazaran kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Krizleri normal durumlardan ayıran temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁶

- Kriz, örgüt tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Bununla birlikte kriz; örgüt ve paydaşları için tehdit oluşturan öngörülemeyen bir olay olarak da tanımlanmaktadır.
- Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme mecburiyetidir. Hem cevap vermek, hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Kriz, örgütün standart karar alma mekanizmaları ile aşılamayacağı için acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilimi artırır.
- Krizin bir diğer özelliği; örgüt yönetiminin, sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalmasıdır.
- Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz dönemleri örgütteki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece örgüte yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir.

³⁵ Keown - McMullan, a.g.m., s. 5.

³⁶ Dinçer, a.g.e., s. 406. ; Massey, J. Eric - Larsen, John P., "Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis", *Journal of Promotion Management*, c. 12, 2006, ss. 63-97, s. 65. ; Tağraf, Hasan - Arslan, N. Talat, "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 149-160, s. 150. ; Haşit, a.g.e., s. 9. ; Örnek, A. Şahin - Aydın, Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 30. ; Meydan, a.g.e., s. 7. ; Keown - McMullan, a.g.m., s. 5.

- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı pek çok olayla ortaya çıkmaktadır; her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi arttırmaktadır.
- Kriz dönemlerinde krizin ne zaman başlayıp, ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Örgüt içinde ne zaman sona ereceği bilinmeyen bir belirsizlik ortamı hâkim olmaktadır.
- Krizin bir diğer özelliği, yöneticileri önemli ve acil karar almaya zorlamasıdır. Kriz dönemlerinde yöneticiler büyük bir karar sınavından geçerler.
- Kriz, örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemli stratejik planlarını bozucu yönde etkiler yaratır. Örgütün amaçları ve hedefleri için tehdit unsurudur.

2. KRİZİN NEDENLERİ

Örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri örgütün kaynak ve yeteneklerini aşar, ya da çevre örgütün bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk, örgütün dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olabilir.³⁷

Kriz üzerine yapılan çalışmalarda krizlerde ‘belirsizlik’ kavramının krizi tetikleyici bir olgu olduğu görülmektedir. Belirsizlik kısaca; olayların gerçekleşme olasılığının bilinmediği durum olarak tanımlanabilir. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir ve çözüm bulma gereği de o oranda hız kazanır. Zaman sınırlıdır; olanaklar sınırlıdır; ufuk çizgisi bulanıktır; bir şeyler yapılmalıdır, ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur.³⁸ Bu nedenle belirsizliği doğru bir şekilde yönetmek önem kazanmaktadır. Belirsizliği yönetmek; dikkat, sezgi gücü, sürekli güncellenmeyi ve tetikte olmayı gerektirmektedir, çünkü belirsizlik beklenmeyen bazı durumları ve

³⁷ Dinçer, a.g.e, s. 407.

³⁸ Baltaş, a.g.e., s. 6.

sürprizleri de beraberinde getiren bir olgudur. Strateji araştırmacısı Brian Kylen, beklenmeyen durumların ve sürprizlerin 5 gruba ayrıldığını belirtmektedir.³⁹

- ✓ Daha önce benzeri yaşanmamış ve herhangi bir belirti göstermeden ortaya çıkan, beklenmeyen olaylar,
- ✓ Bilinen bir olayın, umulandan farklı bir yönde gerçekleştiği durumlar,
- ✓ Neyin, ne zaman, ne şekilde olacağını öngörülmesine rağmen zamanlama konusundaki tahminlerin tutmadığı olaylar,
- ✓ Olayın sürecinin yanlış hesaplanması; kısa sürmesi beklenen bir etkinin uzun süreli olduğu olaylar,
- ✓ Beklenen olayın büyüklüğünün tahmin edilemediği durumlar.

Krizleri ortaya çıkaran faktörler farklı ve çok çeşitli olduğu için bu faktörleri örgüt dışı ve örgüt içi faktörler olarak iki grupta toplayarak açıklayabiliriz.

2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütlerin dış çevreleri değişkendir ve denetlenmesi mümkün olamayabilir. Krize neden olan faktörlerden, örgüt dışı faktörler örgütün kontrolü dışında gelişen ve kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Çevre koşullarının hızlı değişimi, örgütlerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirebilir ve yaşanabilecek bir uyum sorunu krize zemin hazırlayabilir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olabilir.⁴⁰ Ancak; krizin dış çevreden kaynaklaması konusunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının da payı olduğu söylenebilir.⁴¹

Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli etkileri bulunan başlıca örgüt dışı faktörler şunlardır:

³⁹ Weick, Karl E. - M. Sutchliffe, Kathleen, *Managing the Unexpected*, Jossey Bass Company, San Francisco, 2001, s. 36.

⁴⁰ Tüz, Melek, *Kriz Yönetimi-Uygulamalar İçin Temel Adımlar*, 4. Baskı, Şah-Mat Yayınları, Bursa, 2008, s. 5.

⁴¹ Dinçer, a.g.e., s. 408.

- ✓ **Doğal faktörler:** Örgütlerin denetimi altında olmayan ve tedbir alınmasına karşın kriz yaratan doğal felaketler arasında deprem, sel, yangın v.b. sayılabilir.⁴² Doğal felaketler kriz yönetimi açısından birbirini tetikleyen nitelikteki krizlere örnek oluşturmaktadır. Türkiye’de yaşanmış olan 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi bu tür krizlere örnek olarak gösterilebilir.

17 Ağustos 1999’da Türkiye, Marmara Depreminin neden olduğu büyük can ve mal kayıplarıyla karşılaşmıştır. Deprem sonrasında Tüpraş tesislerinde ortaya çıkan ve günlerce söndürülemeyen yangın felaketi nedeniyle rafineri büyük bir krize sürüklenmiştir. Krizin çıkış nedeni, deprem sırasında Tüpraş İzmit Rafineri Ham Petrol Ünitesi’ndeki 115 metre uzunluğundaki borunun devrilmesidir. Yangın, Ham Petrol Ünitesi’nden sonra tanklar ve merkez üniteye sıçramıştır. Üç günde kontrol altına alınan Tüpraş yangını sırasında ham petrol ve petrol ürünleri doğrudan denize ya da yanma yoluyla havaya karışarak çevre kirliliğine neden olmuştur.⁴³

Doğal faktörlerden kaynaklanan bir kriz anında yapılması gerekenler ve alınması gerekli önlemler diğer kriz türlerine göre farklılık göstermektedir. Prof. Dr. Otto Lerbinger’e göre, diğer kriz formlarından farklı olarak, doğal felaketler tahmin edilebilme eğilimi gösterebilse bile, zamanlaması ve şiddeti belli olmamaktadır. Acil servisler yıkımların onarımında asıl rolü üstlenirlerken, bu sırada yönetimin riskleri saptamış olması ve buna göre hazırlık yapmış olması gerekmektedir. Lerbinger, doğal felaketlere yönelik olarak hazırladığı ve ‘Acil Yönetim Planı’ olarak adlandırdığı planının 4 temel elemanının yöneticiler için iyi bir ana hat oluşturacağını belirtmiştir.⁴⁴

Hafifletme: Güvenlik açığını azaltmak için her hangi bir adım atılmış olmalıdır. Örneğin; fabrika ve ofisler, patlama ihtimali yüksek alanlardan uzakta kurulmalıdır.

⁴² Koparal, Celil, *Yönetim Organizasyon*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s. 245.

⁴³ Sarı, Ali - Korkmaz, Armağan, “Petrokimyasal Tesislerindeki Depolama Tanklarının Sismik Davranışının Değerlendirilmesi”, *Altıncı Ulusal Deprem Mühendisliği Konferansı (16-20 Ekim 2007)*, İstanbul, s. 60., <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/2624.pdf>, 21.02.2010; Danış, Hüsamettin - Görgün, Mustafa, “Marmara Depremi ve Tüpraş Yangını”, *Deprem Sempozyumu-Kocaeli 2005*, s. 1365. http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2005/deprem-sempozyumu-kocaeli-2005/7-deprem-ve-cevresel-etkileri/d_45-depremle-olusan-cevre-sorunlari/marmara-depremi-ve-tupras-yangini.pdf, 21.02.2010. Örnek - Aydın, a.g.e., s. 50.

⁴⁴ Kippenberger, T., “Facing Different Types of Crisis”, *The Antidote*, c. 4, sy. 3, 1999, ss. 24-27, s. 24.

Ayrıca bu binalar gerçekçi bir doğal afete dayanabilecek şekilde tasarlanmalı ve inşa edilmelidir.

Hazırlık: Karşılaşılacak bir doğal felaket ihtimali için acil durum planına sahip olunmalıdır. Doğal felaketler her şeye etki edebilmektedir. Bunlar arasında, haberleşme, enerji kaynakları, ulaştırma sistemleri, hatta içme suyu bile bulunabilmektedir. İşverenlerin sorumluluğu; bir felaketle karşılaşıldığında ne yapılması gerektiği konusunda çalışanlarla tam bir iletişim içerisinde olmakla birlikte, aynı zamanda, devamlılık içeren bir eğitim programı sağlamak ve tatbikatlar yapmaktır.

Yanıt: Fiziksel felaketlerde, çalışanlar aileleri ve arkadaşları hakkında kendi mesleki rollerinden daha fazla endişe duyarlar ve bu nedenle işyerini terk ederler. Bu durum da gerekli olan zarar sınırlandırılmasını engellemekte ve kurtarma çabalarını zorlaştırmaktadır. Lerbinger, acil durum planındaki düzenli eğitimin, yangın, patlama gibi ikincil etkilerin önlenmesine yardımcı olacağına dikkat çekmektedir.

Kurtarma: Krize hazırlıklı örgütler, makul önlemler alarak hasarı minimize edebilir, daha hızlı şekilde toparlanabilir ve hatta itibarlarını yerel ve bazen de ulusal düzeyde arttırabilirler.

- ✓ **Ekonomik faktörler:** Örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri ekonomik sistem, karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık derecesine etkide bulunabilir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarlarını, yatırım kararlarını, kar oranlarını etkileyebilir.⁴⁵ Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalabilir. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krize yol açabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler örgüt faaliyetlerini hem doğrudan, hem de dolaylı şekilde etkileyebilmektedir.⁴⁶

⁴⁵ Haşit, a.g.e., s. 30.

⁴⁶ Dinçer, a.g.e., s. 408.

- *Örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler:*
 - Örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
 - Mal veya hizmetlerde fiyat dengesinin bozulması,
 - Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler.
 - Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
 - Yüksek orandaki enflasyon' dur.

- *Örgütlerin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler:*
 - Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
 - Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle örgütlerin büyüme gücünün azalması,
 - Politik çalkantılara bağlı olarak talebin azalması ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
 - Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması' dir.

- ✓ **Teknolojik faktörler:** Lerbinger, doğal felaketler her ne kadar ciddi can kayıplarına sebep olan yıkımlara yol açıyor olsalar da, 'insanların bilim ve teknoloji' ile ilgili uygulamalarından kaynaklanan krizlerin sayıca ve sonuçları bakımından çok daha büyük etkileri olduğunu belirtmektedir.⁴⁷ Kriz yönetimi açısından teknolojiyi iki şekilde ifade etmek mümkündür. İlk ifade şekliyle teknoloji, sadece örgütsel makine ve teçhizatları değil, aynı zamanda yönetimin prosedürlerini, politikalarını, uygulamalarını ve iş programlarını da ifade etmektedir. Diğer ifadede ise teknolojinin ciddi zararlar için potansiyel oluşturmakla birlikte aynı zamanda üretimde büyük ilerlemeler sunduğu belirtilmektedir.⁴⁸ Bu ifadelere göre, teknoloji günümüzde örgütler için hayati öneme sahip olmakla birlikte yanlış kullanıldığında, eksik kullanıldığında ya da

⁴⁷ Kippenberger, a.g.m., s. 24.

⁴⁸ Pearson, Christine M. - Clair, Judith, A., "Reframing Crisis Management", *The Academy Of Management Review*, c. 23, sy. 1, 1998, ss. 59-76, s. 64.

uyum sağlanamadığında örgütsel krizlerle karşı karşıya kalma ihtimali doğurabilmektedir.

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı da önemli ölçüde etkili olabilir. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.⁴⁹

- ✓ **Sosyo-kültürel faktörler:** Toplumun yapısı, duygu ve düşüncelerinin devamlı bir değişim içinde olması açık bir sistem olan örgütleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlayabilir.

Örgütler, müşteriler ya da tüketiciler, içinde buldukları sosyal düzen ve kültürel yapıdan soyutlanamazlar. Her ikisinde meydana gelecek değişiklikler, örgütler tarafından yakından izlenmelidir. Toplumun değer yargıları kısa sürede kolayca değişmese bile uzun dönemde risk içerebilir.⁵⁰ Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar örgütleri krize sevk edebilir.⁵¹

- ✓ **Politik ve yasal faktörler:** Örgütün faaliyet gösterdiği ülkedeki politik ve yasal düzenlemeler de örgütün yaşama ve gelişme sürecini etkileyerek örgütü kriz tehlikesiyle karşı karşıya getirebilmektedir.

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin önemli nedenleri arasında yer alabilir.⁵² Devletin bazı konularda ekonomiye ve örgütlere müdahale ederek bir takım düzenlemeler getirmesi kriz yaratabilir. Bu düzenlemelerin bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Devlet, tekelleşmeyi önleyecek kanunlar çıkarabilir, kartelleşmeye veya gizli anlaşmalara engel olmak için önlemler alabilir.

⁴⁹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵⁰ Örnek - Aydın, a.g.e., s. 57.

⁵¹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵² Tüz, a.g.e., s. 5.

- Yerli ürünleri yabancı ürünlere karşı koruma kapsamında ithalatı sınırlandırıcı önlemler alabilir.
- Tüketicilerin korunması amacıyla örgütlere bazı önlemler ve sınırlandırmalar getirebilir.
- Devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları hakkındaki hukuki düzenlemeleri örgütlerin yaşamı üzerinde oldukça etkilidir.⁵³
- Çevrenin korunmasına yönelik olarak, örgüt atıklarının doğal çevreye zarar vermesini önlemek amacıyla bazı önlemler alabilir.
- Devletin yaptığı yasal düzenlemeler, örgütü krize sürükleyen sosyo-kültürel faktörlerden etkilenerek de değişebilir. Toplumca hoş karşılanmayacak ya da toplumun inançlarına, alışkanlıklarına uygun düşmeyecek faaliyetlere devlet tarafından sınırlamalar getirilebilir.

✓ **Uluslar arası çevre faktörleri:** Uluslar arası çevre koşullarında meydana gelen değişimler sürekli değişen ve küreselleşen dünyada aynı anda birden fazla ülkeyi etkilemekte ve kısa süre içinde etkilerini çok geniş bir alanda gösterebilmektedir. Bu etkiler çok uluslu örgütlerin yanında, kendi ülkelerinde faaliyette bulunan örgütler için de risk kaynağı oluşturabilmektedir.

Kendi ülkesinde faaliyette bulunan bir örgütün uluslar arası çevre faktörlerinden kaynaklanan bir krizle karşılaşma riski, ülke ekonomisinin dış kaynaklı ekonomik krizlerden etkilenmesi, devletin, ürün, hizmet kalitesinin sürdürülmesi ve çevrenin korunmasını sağlamak için uluslar arası standartlara uyulması amaçlı önlemler alması ve uluslar arası terör faaliyetleri gibi olgulardan etkilenirken; çok uluslu bir örgütün dış kaynaklı risklerden etkilenme düzeyi daha fazla ve çeşitli olabilir.

Uluslar arası çevreden kaynaklanan örgüt krizlerine yakın zamanda yaşamış olduğumuz ve etkilerinin bu dönemde de devam ettiği 2008 Global Ekonomik Krizini örnek verebiliriz. Amerika'da başlamış olan kriz kısa sürede birçok ülkeye yayılmış, öncelikle bankaları ve ülke ekonomilerini zora sokmuş, ardından bununla bağlantılı

⁵³ Ataman, a.g.e., s. 240.

olarak gerek ulusal gerekse uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren işletmeleri etkisi altına almıştır. Kriz nedeniyle pek çok ülkenin ekonomisi bozulmuş, bazı bankalar faaliyetlerine son vermiş, büyük ve küçük ölçekli çok sayıda örgüt iflas etmiş, yoğun şekilde işsizlikler yaşanmış ve ülkeler özel sektörü ve istihdamı teşvik amaçlı önlemler almak zorunda kalmıştır.

✓ Örgüt dışı diğer faktörler

Önceki başlıklarda incelemiş olduğumuz dış çevre faktörlerinin yanında, dış kaynaklı diğer bazı faktörler de örgütleri krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu faktörler:

- Örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar ve özellikle tüketici boykotları örgütler üzerinde önemli etkiler yaratabilir.⁵⁴
- Büyük ve güçlü rakiplerin mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri örgütü krize sürükleyebilir.⁵⁵
- Bireylerin ya da grupların kendi istek ve beklentilerini kabul ettirmek için yaptıkları provokasyonlar sonucunda da krizler meydana gelebilir. Bu kişiler halktan, örgüt çalışanlarından, provokatörlerden ya da bireysel eylemcilerden olabilmektedir.⁵⁶
- Büyük ölçekli ve acil durumlara dayalı endüstriyel kazalar ve ürünlerdeki başarısızlıklar krize neden olabilmektedir. Petrol kazaları, piyasaya sürülen bir üründe zehirli maddelerin bulunması bu tür krizlere örnektir.⁵⁷
- Örgütlerin faaliyetleri için gerekli olan hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler de krize neden olabilmektedir.⁵⁸

⁵⁴ Haşit, a.g.e., s. 28.

⁵⁵ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁵⁶ Kippenberger, a.g.m., s. 25.

⁵⁷ Tüz, a.g.e., s. 6.

⁵⁸ Haşit, a.g.e., s. 27.

2.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgüt dışı faktörlerde olduğu gibi, örgütün iç çevresinde meydana gelen değişiklikler de örgütleri krizle karşı karşıya getirebilir. Örgüt içi faktörlere bağlı krizlerin mevcut örgüt yapısındaki yönetim, görev tanımları, örgüt içi iletişim, çalışanlar v.b. gibi etmenlerden kaynaklanmasının yanında, örgüt dışı faktörlerde meydana gelen değişimlere örgütün uyum sağlayamaması da örgüt açısından kriz sebebi olabilir.

Eğer dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, örgütün krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir.⁵⁹ Bu açıdan bakıldığında örgütlerin krizle karşılaşmalarında örgüt içi faktörlerin öneminin inkâr edilemeyeceği görülmektedir. Krize neden olabilecek örgüt içi faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ **Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar krize yol açabilmektedir. Örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören arasında iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk vb. ⁶⁰ Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi veya grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa örgütün krizle karşılaşma olasılığı artabilir. Buna karşılık krizin üstesinden gelme olasılığı azalır.⁶¹

⁵⁹ Dinçer, a.g.e., s. 409.

⁶⁰ Tüz, a.g.e., s. 8.

⁶¹ Asunakutlu, Tuncer - Safran, Barış - Tosun, Elif, "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 5, sy. 1, 2003, ss. 141-163, s. 144.

- ✓ **Üst Kademe Yönetimi ve Alınan Yanlış Kararlar:** Örgütlerin krizle karşılaşmasında etkisi olan önemli örgüt içi faktörlerden bir kısmı da üst kademe yönetimi ve örgütte alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır.

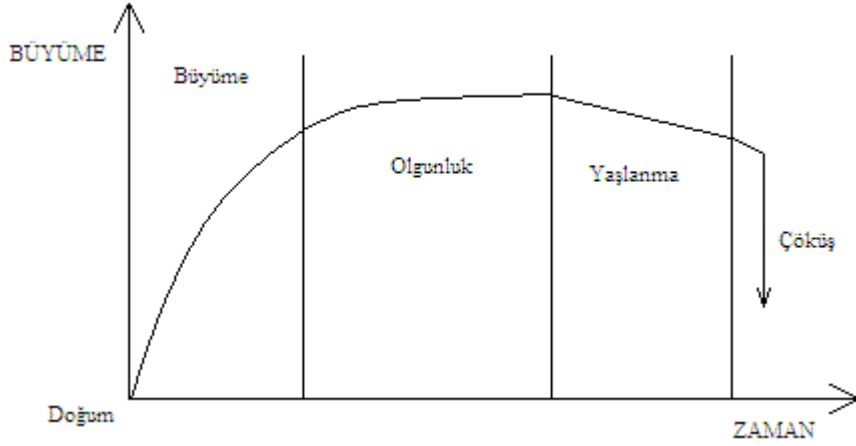
Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarılı ya da başarısız konuma gelmelerinde üst yöneticilerin rolü büyüktür. Özellikle başarısız bir yönetim süreci sonucunda karşılaşılan bir kriz ortamı yönetimin yeterlilik ve kabiliyet vasıflarının örgüt için ne derecede önemli olduğunu göstermektedir.

Krizle karşılaşılmasında yine üst yönetimin etkili olduğu bir diğer unsur, alınan yanlış kararlardır. Örgüt için büyük ve gereksiz risklere girilmesi bu tarz kararlar arasındadır. Bu tür risklere girmek örgütü krizle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Yapılan bir araştırma, uzun ömürlü örgütlerin fonlamalar konusunda tutumlu örgütler olduğunu ortaya koymaktadır. Uzun süre ayakta kalan bu örgütlerin alınan kararlarda tutumlu davrandıkları ve sermayelerini müsrifçe tehlikeye atmadıkları belirtilmektedir.⁶²

- ✓ **Örgütün Hayat Evresi:** Bir örgütün hayat evresi; doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların gösterdikleri özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenmemesi krize neden olabilir. Örgütün hayat evreleri Şekil 1.1.'de görülmektedir.

⁶² Geus, Arie D., *Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, çev. Ahmet, Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s. 24.



Şekil 1.1. Örgütün Hayat Evreleri

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s. 252.

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterebilir. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği yaşlanma dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilir.⁶³

- ✓ **Bilgi toplama ve Değerlemede Yetersizlik:** Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri kararsızlık ve verilen yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı ise 'bilgi'dir.⁶⁴

Drucker'a göre bugünün yönetici tanımı 'bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur'. Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, bilginin kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini

⁶³ Öncül, M. Sadık, v.dğr., "Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetimsel Tepkileri", *C.Ü İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 99-120, s. 101.

⁶⁴ Öztürk, Aziz, *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, s. 9, <http://www.yok.gov.tr>, 20.09.2009.

göstermektedir.⁶⁵ Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği de bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak krize yol açabilmektedir. Bu ise; ihmal, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.⁶⁶

Örgütlerin krize düşmelerinin bir diğer önemli nedeni örgüt üst yöneticilerinin, çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir.⁶⁷

✓ **Örgütün Geçmiş ve Deneyimleri:**

Örgütler eski alıştıkları durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir.⁶⁸ Bu nedenle örgütün geçmiş deneyimleri, karşılaşılabilecek krizler ve kriz yönetimi açısından mevcut durumun anlaşılmasında önemli bir faktördür.

Örgütler eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışırlar.⁶⁹ Bu durumda verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır, ancak her krizin kendine has özellikleri olması nedeniyle geçmiş çözümler, yeni krizler için uygun olmayabilir.⁷⁰

Örgütler geçmişteki olaylardan ders alır ve yapılan hataları tekrarlamazlarsa krize hazırlıklı olabilirler. Her krizin özellikleri farklı olmasına karşın, örgütlerin karşılaştıkları krizlerden aldıkları dersler yönlendirici olabilir.⁷¹

⁶⁵ Akyüz, Yılmaz - Görmüş, A. Şahin - Bektaş, Çetin, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri", 2009, <http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, 13.12.2009.

⁶⁶ Dinçer, s. 410.

⁶⁷ Asunakutlu - Safran - Tosun, a.g.m., s. 144.

⁶⁸ Dinçer, a.g.e., s. 411.

⁶⁹ Haşit, a.g.e., s. 34.

⁷⁰ Dinçer, a.g.e., s. 411.

⁷¹ Koparal, a.g.e., s. 246.

- ✓ **Örgüt Kültürü ile İlgili Nedenler:** Kültür; bir topluluğun üyelerinin geçmişinden bu yana paylaştıkları, öğrenmiş oldukları, doğal karşılanan tavırlar toplamıdır.⁷² Örgüt içinde benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar; çoğu kez örgütün geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutar. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması şeklindeki temel fonksiyonları, ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri onların örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği ruhunun gelişmesine hizmet eder.⁷³

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkabilir ve yönetim, bu konulardan sağladığı desteği kaybedebilir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakabilir. Çünkü örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır.⁷⁴

2.3. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Faktörlerin Etkileşimi:

Örgütlerin krizle karşı karşıya gelmesinde örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin etkileşiminin de etkisi bulunmaktadır. Krizin ortaya çıkmasında örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır⁷⁵:

- Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: Örgütün çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya örgütün

⁷² Buch, Kimberly - Wetzels, David, K., "Analyzing and Realigning Organizational Culture", *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 22, sy. 1, 2001, ss. 40-43, s. 40.

⁷³ Ataman, a.g.e., s. 539.

⁷⁴ Ataman, a.g.e., s. 539.

⁷⁵ Dinçer, a.g.e., s. 412; Haşit, a.g.e., s. 45.

amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.

- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti düşük veya yüksek olabilir. Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

3. KRİZ TÜRLERİ

Krizler her zaman sadece örgütün bildiği, beklediği ve planladığı şekilde oluşmazlar, birçoğu bilinmez ve tahmin edilemez şekilde meydana gelebilir. Tablo 1.1.'de bütün örgütlerin hazırlıklı olması gereken temel kriz çeşitleri ve risk kategorileri yer almaktadır. Sağlam bir kriz portfolyosunun, tabloda gösterilen grupların her birinden en az bir adet kriz içermesi beklenir. Herhangi bir grup içerisindeki krizler güçlü benzerlikler taşır, ancak gruplar birbirlerinden keskin farklarla ayrılmaktadırlar.⁷⁶

⁷⁶ Mitroff, Ian I. - Anagnos, Gus, *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacom Books, New York, 2001, s. 33.

Tablo 1.1. Temel Kriz Çeşitleri ve Riskler

EKONOMİK	BİLGİ	MADDİ (demirbaş ve tesislerdeki kayıplar)	İNSAN KAYNAKLARI	İTİBAR	PİSKOPATO LOJİK FİİLLER	DOĞAL FELAKETLER
İşçi grevleri	Özel ve gizli bilgilerin kaybedilmesi	Kilit ekipman, demirbaş ve önemli malzemelerdeki kayıp	Kilit noktadaki yönetici kaybı	Karalama	Ürün tahrifi	Deprem
İşçi-İşveren arasındaki huzursuzluk	Yanlış bilgi	Kilit Ekipman ve demirbaşlarda arızalar	Kilit noktadaki personel kaybı	Dedikodu	Adam kaçıрма	Yangın
İşgücü kıtlığı	Bilgisayar kayıtlarının tahrif edilmesi	Kilit tesislerde kayıplar	Devamsızlıklarda ki artış	Kötü şakalar	Rehin alma	Seller
Hisse senedi fiyatlarındaki başlıca düşüşler ve dalgalanmalar	Müşteri ve tedarikçiler hususunda ana bilgisayar bilgilerinin kaybedilmesi	Ana Demirbaş arızaları	Vandalizm(barbarlık, yıkıcılık) ve kazalardaki artış	Söylentiler	Terör	Patlamalar
Borsa krizi			İşyerinde şiddet	Şirket İtibarının zarar görmesi	İşyerinde şiddet	Tayfunlar
Başlıca kazançlardaki düşüşler				Şirket logosunun tahrif edilmesi		Kasırgalar

Kaynak: Mitroff, Ian, *Managing Crises Before They Happen*, Amacom Books, New York, 2000, s. 34-35.

Kriz türleri aynı zamanda örgütlerin hayat evrelerinde de farklı şekillerde kendilerini gösterebilir. Lerry E. Greiner örgütün hayat evrelerini; başlangıç, varoluş, büyüme, gelişme ve olgunluk evreleri olarak saydıktan sonra bu dönemlerde oluşabilecek olası krizleri şöyle sıralamaktadır:⁷⁷

Başlangıç evresinde yaratıcılık ile gelişmeyi izleyen liderlik krizi, varoluş evresinde yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi, büyüme evresinde iş dağılımı (delegasyon) ile büyümeyi izleyen kontrol krizi, genişleme evresinde koordinasyon ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi, olgunluk evresinde işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi, örgütün karşılaşılabileceği krizlerdir:

- *Liderlik Krizi:* Örgütün başlangıç evresinde, yönetsel problemleri çözecek ve örgütü karışıklıktan çıkaracak bir lidere ihtiyaç vardır. Kurucuların kabul

⁷⁷ Meydan, a.g.e., s. 21.

edebileceği ve örgütü bir arada tutabilecek güçlü bir yöneticinin bulunması gerekmektedir.

- *Özerklik Krizi:* Alt kademede çalışanlar, kendilerini hantal ve merkezi bir hiyerarşiyle sınırlanmış bulurlar. Kuşatılmışlık duygusu ve inisiyatif alamamanın verdiği rahatsızlık, onları daha özerk bir örgüt yapısı arayışına iter.
- *Kontrol Krizi:* Örgüt büyüme aşamasındadır. Tepe yöneticileri, çeşitli operasyon alanlarındaki kontrolü kaybetmeye başladıklarını hissetmektedirler. Bu durumda, tepe yöneticileri, tüm örgüt üzerindeki kontrolü tekrar sağlamak için yönetimde merkezileşme girişiminde bulunma eğiliminde olmaktadır.
- *Bürokrasi Krizi:* Örgütün genişlemesiyle, bürokrasi ve kırtasiye artar. Bu durum karar sürecinin yavaşlamasıyla birlikte tüm çalışanları rahatsız eder. Örgüt artık, formel programlarla ve katı (rijit) sistemlerle yönetilemeyecek kadar karmaşıktır.
- *Çıkar Çatışmaları Krizi:* Bireysel başarının, takımsal/kurumsal başarıyı gölgelemesi durumunda çatışma ortamı oluşmaktadır.

4. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ

Pek çok kriz aniden meydana gelmez. Kriz başlangıcında sinyallerin alınabilmesi ve belirtilerin denetlenebilmesi genellikle mümkün olmaktadır. Krizler birbirinden farklı ve belirgin dört evreden oluşmaktadır. Bütün krizler bu dört evreyi içermeyebilir, fakat büyük krizler için bu evreler ortaktır. Bu evreler:⁷⁸

- ✓ Krizin gelişim dönemi
- ✓ Akut kriz dönemi
- ✓ Kronik kriz dönemi
- ✓ Krizin çözülme dönemidir.

⁷⁸ Darling, John R., "Crisis Management in International Business: Keys of Effective Decision Making", *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 15, sy. 8, 1994, ss. 3-8, s. 6.

4.1. Krizin Gelişim Dönemi

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelinmeden önce belirtilerin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir.⁷⁹

Bu evre krizin uyarı evresidir. Gelişim döneminde tespit edilen bir kriz için, tıpkı bir hastalık gibi tedavi edilebilme, hatta engellenebilme imkânı bulunabilir. Fink bu evreyi fırtınaya tutulan denizcilere benzetmektedir; 'Fırtınayı değiştiremezler fakat kendilerini fırtınaya hazırlayabilirler'.⁸⁰

Krizin gelişim dönemi; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

- ✓ **Körlük (Gizli Kriz Aşaması):** Bu aşama örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olamaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar.⁸¹ Örgüt içinde bir takım yetersizlikler ve performans düşüklüğünün başladığı aşamadır.⁸²

Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak bu değişime ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, örgütleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar yeterince dikkatleri çekmemiştir.⁸³

- ✓ **Eyleme Geçememe:** Çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetimin krize karşı gerekli tedbirleri

⁷⁹ Tüz, a.g.e., s. 19.

⁸⁰ Keown - McMullan, a.g.m., s. 6.

⁸¹ Dinçer, a.g.e., s. 416.

⁸² Tüz, a.g.e., s. 19.

⁸³ Tağraf - Arslan, a.g.m., s. 151.

alamadığı aşamadır.⁸⁴ Performans düşüklüğü devam ettiği halde örgüt yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder.⁸⁵

Bu aşamanın en önemli belirtileri; düşüş gösteren karlar, azalan satışlar ve stoklarda görülen artışlardır.⁸⁶ Bu belirtilere rağmen örgütte mevcut durumun atlatılmasına yönelik herhangi bir faaliyet olmaz. Bu durumun üç önemli sebebi bulunmaktadır.⁸⁷

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görülmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

✓ **Yanlış Eylem:** Bu aşamada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hâkim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum; yöneticiler arasında fikir birliği sağlanmasını zorlaştırır.⁸⁸

Bu aşamada, kararların niteliğinde önemli bozulmalara rastlanmakta, sıkı bütçe uygulamaları gündeme gelmektedir. Örgüt içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve ilerleme imkânlarının ortadan kalktığını gören yetenekli personelden bir bölümünde örgütten ayrılma eğilimi görülmektedir.⁸⁹

⁸⁴ Tağraf - Arslan, a.g.m., s. 151.

⁸⁵ Tüz, a.g.e., s. 18.

⁸⁶ Haşit, a.g.e., s. 51.

⁸⁷ Dinçer, a.g.e., s. 417.

⁸⁸ Dinçer, a.g.e., s. 18.

⁸⁹ Haşit, a.g.e., s. 54.

4.2. Akut Kriz Dönemi

Krizin gelişim evresi kapalı ve fark edilmesi güç olabilir. Bu dönemde eyleme geçilmezse kriz akut evresine girer. Akut evre; herhangi bir belirti ‘acil uyarı gerektirdiğinde’ ortaya çıkan evre olarak tanımlanmaktadır. Akut belirti ani şekilde gelişebilir, ya da gelişim döneminden türeyebilir, ancak her iki durumda da oluşma biçiminden bağımsız olarak hızlı tedbirler almayı gerektirmektedir. Bu tedbirler neticesinde örgütler, normal faaliyetlerini etkileyecek şekilde, fonlarını ve kaynaklarını söz konusu duruma yönlendirebilirler. Böyle bir durumda, yalnızca krize önceden hazırlıklı olan örgütler faaliyetlerini her zamanki gibi sürdürebilirler.⁹⁰

Örgüt krizin gelişim evresinden akut kriz evresine geçtiğinde yönetim kayıpları nadiren kurtarabilir. Kriz, örgütün hazırlık düzeyine ve krize yanıtındaki etkililik düzeyine göre zarar vermeye başlar.⁹¹ Bu evrede yönetim sadece zararı kontrol altına almak için devreye girebilmektedir.⁹²

Değişim problemleri ve ortaya çıkan karmaşa akut kriz evresinde şiddetlenmiştir. Örgüt içinde gerilim alt kademelere doğru yayılır ve örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez.⁹³ Yine bu dönemde günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır, örgütle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlarlar.⁹⁴

4.3. Kronik Kriz Dönemi

Kronik kriz dönemi, kriz durumunun ‘temizlik’ ya da ‘otopsi’ safhası olarak da anılan bir dönemdir.⁹⁵ Örgüt, krizden kurtulmak için çalışırken, hassas yönlerini tespit ediyor, hatalarından ders alıyor ve krize yanıtında başarılı oluyorsa bu dönemi ‘temizlik

⁹⁰ Kash, Toby J. - Darling, John R., “Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention”, *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 19, sy. 4, 1998, ss. 179-186, s. 181.

⁹¹ Paraskevas, Alexandros, “Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises”, *Management Decision*, c. 44, sy. 7, 2006, ss. 892-907, s. 893.

⁹² Kash - Darling, a.g.m., s. 181.

⁹³ Dinçer, a.g.e., s. 419.

⁹⁴ Tüz, a.g.e., s. 19.

⁹⁵ Paraskevas, a.g.m., s. 893. ; Darling, a.g.m., s. 7. ; Keown - McMullan, a.g.m., s. 6.

safhası' olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.⁹⁶ Bu dönem aynı zamanda örgütün kendini analiz etmesi, belirsizliklerini saptaması ve iyileşmesi açısından bir 'kendine gelme' dönemi olarak da tanımlanabilir, fakat bunun yanı sıra; bu dönemde finansal karışıklıklar, yönetimde yeni atamalar ya da diğer operasyonel sorunlar ortaya çıkabilir.⁹⁷

Kronik kriz dönemi boyunca belirtiler tamamen meydana ve daima mevcuttur. Bu aşamada kronik sorunlar, durumla ilgili derhal bir şeyler yapılması için örgüt yönetimini harekete geçirebilir. Bu durum; bazı örgütler için iyileşmenin başlangıcı, diğerleri için ise tamamen bitiş olabilmektedir.⁹⁸ Yetenekli yöneticiler bu evreyi güçlü yönlerin ve zayıflıkların tespit edilmesiyle ileriye dönük bir kriz yönetimi için iyi bir zamanlama olarak kullanabilirler.⁹⁹

4.4. Krizin Çözülme Dönemi

Mevcut belirtilerin farklı sorunlar ya da krizlerle ilgili olma ihtimali dolayısıyla bu belirtilerin aslında yanlış yorumlanmış olma olasılığı yüksektir. Bu nedenle sorumlu kişiler bu problemleri çözdüklerine inanabilirler, fakat uygulamada belirtiler çoğunlukla ihmal edilir.¹⁰⁰

Bu aşama, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi, aslında her dönemde problemleri çözme ve değişiklik yapma imkânı ve gereği bulunmaktadır.¹⁰¹ Krizin çözülme döneminde örgüt değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir, fakat bu son şansı kullanamazsa gelişmelerden giderek tamamen kopar ve yok oluş başlar.¹⁰² Krizin gelişme döneminden çözülme dönemine kadar geçtiği süreçler ve bu süreçlerin işleyişi Şekil 1.2.'de görülmektedir.

⁹⁶ Paraskevas, a.g.m., s. 893.

⁹⁷ Darling, a.g.m., s. 7.

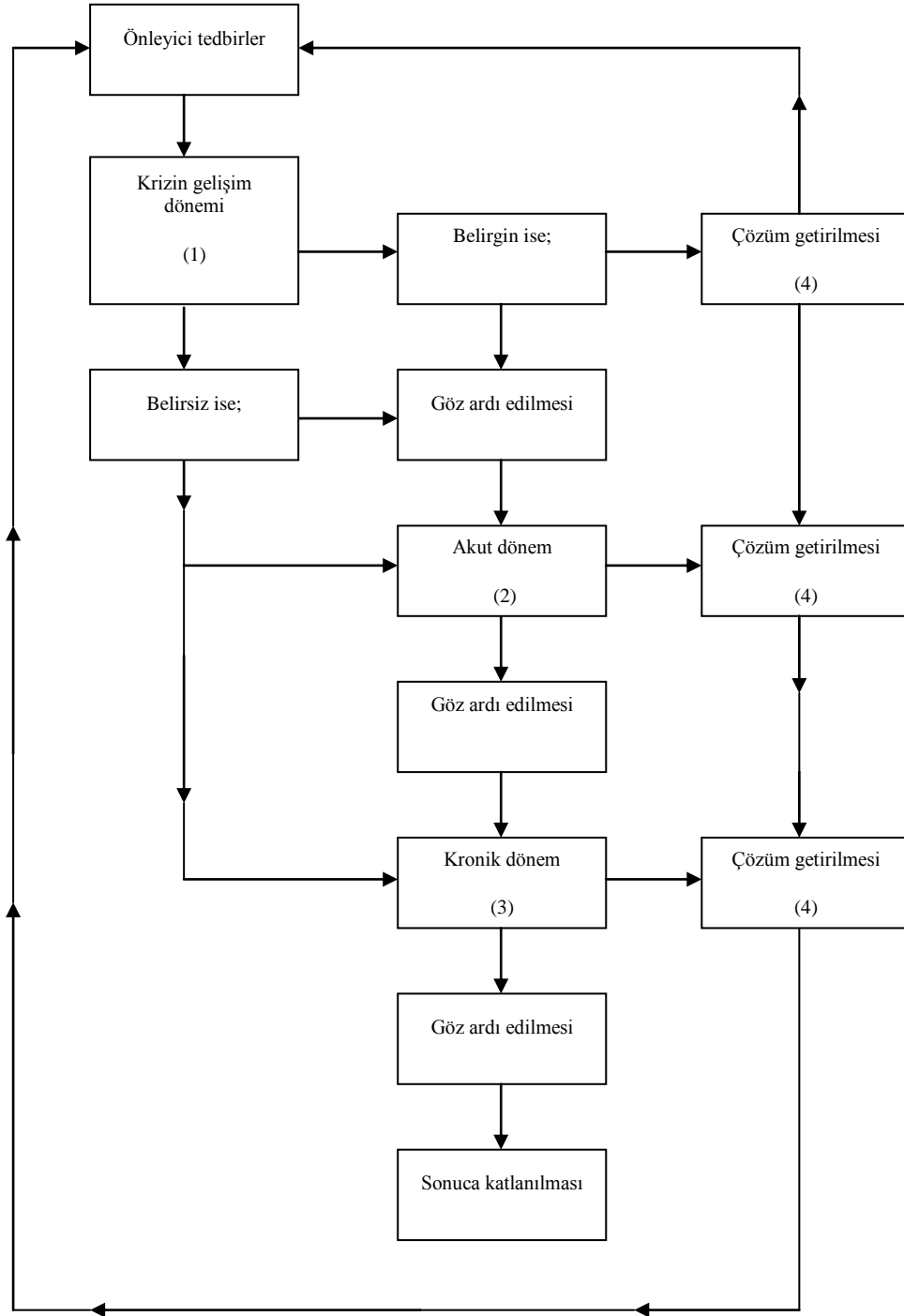
⁹⁸ Kash - Darling, a.g.m. s. 182.

⁹⁹ Keown - McMullan, a.g.m., s. 6.

¹⁰⁰ Kash - Darling, a.g.m., s. 182.

¹⁰¹ Dinçer, a.g.e., s. 419.

¹⁰² Tüz, a.g.e., s. 20.



Şekil 1.2. Krizin Oluşum Süreci

Kaynak: Kash, Toby J. - Darling, John R. "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 19, sy. 4, 1998, ss. 179-186 s. 181.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

Örgütlerin, birinci bölümde detaylı olarak incelemiş olduğumuz krizle karşılaştıklarında, bu olgudan ne kadar zarar veya karla çıkacaklarını temel olarak belirleyen şey, bu örgütlerin gerek kriz öncesinde, gerekse kriz sırasında ve sonrasında uyguladıkları politika ve aldıkları tedbirlerdir. Bu bölümde, örgütlerin bu uygulamalarının çerçevesi çizilmiş, kriz yönetimi sürecinden bahsedilmiş ve kriz yönetimi değişkenleriyle birlikte birleştirilmiş bir kriz yönetimi modeli incelenmiştir.

1. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Kriz yönetimi; olası bir krizin engellenmesine, mevcut bir krizin ortadan kaldırılmasına ve/veya etkilerinin en aza indirilmesine yönelik çabaları içermektedir¹⁰³

Örgütler için öncelikle önemli olan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değil; kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve örgütün süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısını hazırlamaktır.¹⁰⁴ Kriz yönetimi üzerine pek çok tanım yapılmıştır:

- ✓ Kriz yönetimi; örgütün acil durum eylemleri ile kişilerin sağlık ve güvenlikleri, kamu veya özel şirket mülkündeki kayıplar ve normal devam eden iş ya da süreçlerdeki olumsuz etkiler gibi tehditleri azaltmaya yönelik hızlı, verimli ve etkili şekilde başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁵

¹⁰³ Aydemir-Demirci, a.g.m., s. 71.

¹⁰⁴ Tüz, a.g.e., s. 26

¹⁰⁵ Pheng, L. Sui-Ho, David, K.H.-Ann, Y. Soon, “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, *Property Management*, c. 17, sy. 3, 1999, ss. 231-251, s. 232.

- ✓ Kriz yönetimi, kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan kayıpları hafifletmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları kapsayan bir süreçtir.¹⁰⁶
- ✓ Bir başka tanımda ise kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korumanın gerçekleştirildiği, gerçek bir krizin varlığında ise gerekli önlemlerin belirlendiği ve uygulandığı süreç olarak belirtilmiştir.¹⁰⁷
- ✓ Diğer bir tanım ise daha çok yöneticiler üzerine odaklanmaktadır. Buna göre; “Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.”¹⁰⁸ Kriz durumunda etkili bir yönetim, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır.¹⁰⁹
- ✓ Kriz yönetimine yönelik örgütsel açıdan bakılarak yapılan bir tanımda ise örgütün paydaşları da kriz yönetimi sürecine dâhil edilmektedir. Bu tanıma göre; Örgütsel kriz yönetimi, örgüt üyeleri tarafından dış paydaşlarla birlikte krizi önlemek ya da meydana gelen krizi etkili şekilde yönetmek için yapılan sistematik girişimdir.¹¹⁰

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak şunu söylemek mümkündür: Kriz yönetimi, krizlerle mücadele edilebilmesi ve krizlerin yarattığı zararın azaltılması için tasarlanmış bir dizi faktör sunar. Başka bir ifadeyle, kriz yönetimi krizin getirebileceği olumsuz sonuçları önlemeyi ya da azaltmayı amaçlar. Bu sayede örgütü, paydaşlarını ve/veya endüstriyi ortaya çıkabilecek zararlara karşı koruma imkânı yaratır.¹¹¹

¹⁰⁶ Pauchant, Thierry C. - Coulombe, Caroline - Martineau, Joe T., “Crisis Management and Ethics”, *Encyclopedia of Business Ethics*, 2006, ss. 2-10, s. 2.

¹⁰⁷ Ataman, a.g.e., s. 253.

¹⁰⁸ Dinçer, a.g.e., s. 423. ; Ataman, a.g.e., s. 253.

¹⁰⁹ Dinçer, a.g.e., s. 423.

¹¹⁰ Pearson - Clair, a.g.m., s. 61.

¹¹¹ Coombs, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publications, U.S.A., 1999, s. 4.

2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Krizlerin olağanüstü dönemler olmaları nedeniyle yönetimlerinin de klasik yönetim anlayışından farklı şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliklerden bazıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹¹²

- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir. Buna göre; kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bu kriz türlerine göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen örgütleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Kriz yönetiminde algı çok önemli bir unsurdur. Kriz yönetimindeki başarıda, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıkları önem taşımaktadır. Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir ve bu durumda yöneticiler krizleri tehdit edici unsur olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi ve tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.

¹¹² Gafuroğlu, Şahin, Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, s. 14, <http://www.yok.gov.tr>, 20.08.2010; Mısırlı, Kamuran, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi: Çaycuma Örneği”, *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, sy. 1., 2005, ss. 2-19, s. 6; Öztürk, a.g.e., s. 24; Meydan, a.g.e., s.44; Haşit, a.g.e., s. 65; Ataman, a.g.e., s. 254.

- Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlar: Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir.
- Kriz yönetimi; erken uyarı sistemlerinin kurulması, hazırlık ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gerektiğinde örgüt dışı uzmanlardan faydalanılması vb. gibi örgüte bir takım ek maliyetler yükler. Fakat bu faaliyetlerin maliyetinin, örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanması için katlanması gereken maliyetler arasında olduğu söylenebilir.
- Krizlerin başarıyla atlatılmış olması ve dolayısıyla kriz yönetiminde başarıya ulaşılması yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasını ve morallerinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu nedenle başarılı uygulanan bir kriz yönetimi uzun dönemde moral ve motivasyonu da olumlu yönde etkileyen bir süreç olarak ifade edilebilir.
- Kriz yönetimi örgüt için krizin minimum maliyet ve maksimum getiri ile sonuçlanmasını hedefleyen bir süreçtir.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir ve bu nedenle krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek; esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasına yatkın, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.
- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler önemli bir yer tutmaktadır. Bu etkenler bir bütün olarak örgütün krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilebilmesinde önem taşımaktadır.

- Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir ve etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi sürecinde; - uyarı sinyallerinin belirlenmesi, -hazırlık ve koruma, - krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, - denge durumuna dönüş, - öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş safhaya ayrılarak incelenmektedir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanı ile yakından ilişkilidir, çünkü krizler örgütün stratejik hedeflerini de tehlikeye sokmaktadır.
- Kriz yönetim ekibine hem fiziksel hem de ruhsal bir eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliktir.

3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

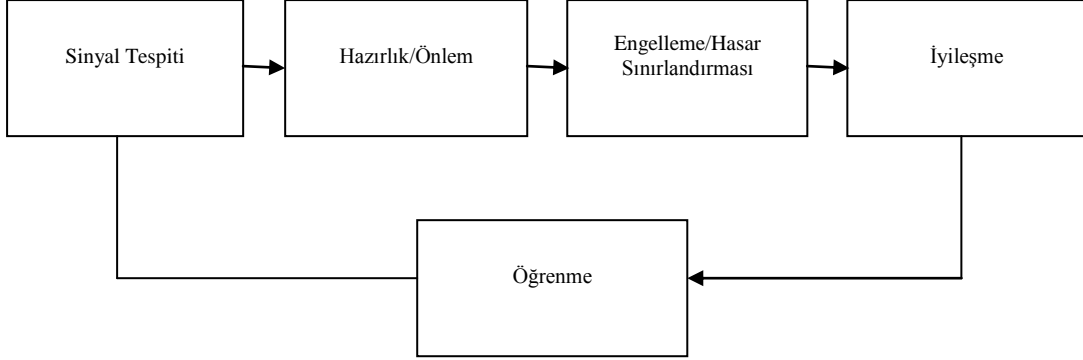
Kriz öncesinde krize karşı önlemler alınması, olası bir krizin hazırlıklı olarak karşılanması, kriz dönemlerinde örgütün mümkün olan en az hasarla krizi atlatabilmesi ve krizin getirdiği tehditlerin fırsata çevrilebilmesi etkili bir kriz yönetiminin varlığıyla mümkün olabilir. Kriz yönetimi süreci; içinde bulunulan duruma ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesini, bunlara uygun tepki ve davranış türlerinin saptanmasını, krizle başa çıkılabilecek önlemlerin alınarak bunların uygulamasını ve bu uygulamaların sonuçlarının değerlendirmesini kapsayan bir süreçtir.

Kriz yönetimi üzerine yapılan çalışmalar kriz yönetimi sürecinin birbirlerinden farklı safhalardan oluştuğunu göstermektedir. Bu safhalar;

- ✓ Kriz sinyallerinin tespiti,
- ✓ Krize hazırlıklı olma ve gerekli önlemlerin alınması,
- ✓ Oluşmuş ya da oluşabilecek kayıpları denetim altına alma ya da hasar sınırlandırılması,
- ✓ İyileşme için gereken faaliyetlerin yapılması,

✓ Son aşamada da öğrenmenin sağlanmasından oluşmaktadır.

Şekil 2.1.'te kriz yönetimi sürecinin oluşturan safhalar görülmektedir.



Şekil 2.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Safhaları

Kaynak: Pheng, L. Sui - Ho, David, K.H. - Ann, Y. Soon, “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, *Property Management*, c. 17, sy. 3, 1999, ss. 231-251, s. 234.

Krizden çıkarılan derslerden sağlanan geri besleme ile saydığımız bu beş safhadan oluşan süreç tekrar başa, yani sinyallerin tespit edilmesi aşamasına döner. Kriz yönetimi sürecinin bu şekilde evrelere ayrılarak incelenmesi kriz yönetiminin uygulanmasında kolaylık sağlarken aynı zamanda her an krizle karşılaşılabilceğinin uyarısında bulunması açısından faydalı olmaktadır.¹¹³

3.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetiminin ilk safhası, bir kriz olasılığını haber veren erken uyarı sinyallerinin algılanmasını içerir. Bu sinyallerin doğru şekilde tespit edilmesi ise örgütte bir erken uyarı sistemi kurulması ile sağlanabilir. Kriz yönetimi sürecinin bu aşaması erken uyarı sinyallerinin tespitine yönelik olan bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır

¹¹³ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 235; Örnek-Aydın, a.g.e., s. 76.

Hemen hemen tüm krizler ortaya çıkmalarının öncesinde kriz ihtimalini haber veren “erken uyarı sinyalleri” gönderirler. Eğer bu sinyaller zamanında anlaşılabilir, incelenir ve etkili biçimde eyleme geçilebilirse pek çok kriz ortaya çıkmadan önce engellenebilir.¹¹⁴Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa tehditlere karşı savunma ve örgütün denge durumuna dönmesi o kadar zor olacaktır. Bu bakımdan, uyarı sinyallerinin henüz belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi konusu önem taşımaktadır.¹¹⁵Krizin ilk sinyallerinin tespit edilmesi, bu sinyallerin kaynağının belirlenmesine yönelik araçların oluşturulması ve önemli sinyallerin diğer zararsız sinyallerden ayrılabilmesi bu noktada yöneticilerin üzerinde durması gereken konular arasında yer almaktadır.¹¹⁶

Erken uyarı sinyallerinin bir bölümü işletme dışından, bir bölümü işletme içinden gelen sinyallerdir ve örgüt yönetiminin olası bir krizi saptayabilmesi için bu iki çevreden gelen sinyalleri aynı oranda dikkate alarak, değerlendirmesi gerekmektedir. Bu sinyallerin tespit edilebilmesi için bazı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı şunlardır:¹¹⁷

- ✓ *Örgüt personelinin gönderdiği uyarı mesajları dikkate alınmalıdır:* Örgüt içinde krize neden olabilecek gelişmelerin personel tarafından örgüt yönetimine ulaştırılabilmesi için etkin bir bilgi akışının sağlanması önemlidir. Örgüt yönetiminin kurduğu açık bir iletişim sistemi sayesinde örgüt içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek mümkün olabilecektir.
- ✓ *Müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetleri yakından izlenmelidir:* Müşterilerin örgüt hakkındaki görüş ve şikâyetleri yaklaşmakta olan bir krizin fark edilmesinde önemli ipuçları sağlayabilmektedir.
- ✓ *Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak örgütün başarısı değerlendirilmelidir:* Örgüt yönetimi

¹¹⁴ Mitroff - Anagnos, a.g.e., s. 7.

¹¹⁵ Ataman, a.g.e., s. 257.

¹¹⁶ Pearson, Christine, “A Blueprint for Crisis Management”, *Ivey Business Journal*, January-February 2002, ss. 69-73, s. 72.

¹¹⁷ Haşit, a.g.e., s. 74-79.

tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda endüstride uygulanan standart ölçüler ve performans ölçülerinde rakiplere oranla örgüt başarısında önemli düşüşler görülürse, bu başarısızlığa yol açan faktörler belirlenmelidir. Bu değerlendirmeler sayesinde örgüt yönetimi aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakipleriyle karşılaştırmalar yaparak olası bir krizle ilgili önemli sinyalleri yakalayabilecektir.

- ✓ *Yaratıcı ve esnek bir örgüt yapısının oluşturulması:* Örgütlerin çevrede olan değişimleri daha hızlı algılayarak, krize dönüşebilecek gelişmeleri zamanında saptayabilmeleri için örgüt yapılarını esnek ve yaratıcı bir hale dönüştürmeleri gerekmektedir.
- ✓ *Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları:* Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesine etki eden, yönetim, üretim süreci ve dağıtım gibi faaliyetlerde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeleri ortadan kaldırarak bu faaliyetleri sürekli olarak daha iyi hale getirmeye çalışmaktadır. Kendi kendini yöneten ekipler ise, örgütlerin rekabet ortamında müşteri beklentilerini karşılamalarına ve aşmalarına yardımcı olan ve toplam kaliteye ulaşmada bir araç olarak hizmet eden gruplar olarak belirtilmektedir.¹¹⁸ Bu çalışmalar örgüt yönetimine, ürün ve hizmetlerden, üretim sistemi veya hatalı ürünlerden kaynaklanabilecek krizleri erken tespit edebilme ve önleme konusunda yardımcı olabilmektedir.¹¹⁹
- ✓ *Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi:* Örgütsel ahlak ve çevrecilik faaliyetlerine önem veren bir örgüt, toplum gözünde olumlu bir algılamaya yaratacak ve bu olumlu algı, bir krizle karşı karşıya

¹¹⁸ Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1999, s. 17.

¹¹⁹ Haşit, a.g.e., s. 80.

kalındığında toplumdan gelebilecek baskıları önemli ölçüde azaltabilecektir.¹²⁰

3.1.1. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması

Bir krizi yönetmenin en iyi yolu o krizi önlemektir. Bu durum bütün krizler için geçerli olamasa bile pek çok krizi önlemek mümkün olabilmektedir. Krizler uyarı sinyallerinin fark edilmesi yoluyla engellenebilir. Bu sinyaller bir durumun krize dönme potansiyeli olduğunu göstermektedir. Etkili bir yönetici bu durumu fark eder ve düzeltmek için harekete geçer. Eğer her şey planlandığı gibi giderse yönetici muhtemel bir krizi önlemiş olur.¹²¹

Erken uyarı sistemi; olası bir krizi haber veren uyarı sinyallerinin değerlendirildiği, bütün yazılı ve sözlü iletişim engellerinin ortadan kaldırıldığı, bilgi akış yollarının açıldığı ve veri toplamaya ve sezgiye önem verildiği bir sistemdir.¹²² Kriz yönetimine yönelik yapılan planlamada oluşabilecek hataların ya da planda saptanan, ulaşılması arzulanan amaçların gözden geçirilmesi ve bunlara paralel olarak etkin stratejilerin geliştirilmesi erken uyarı sisteminin varlığı ile sağlanabilmektedir. Erken uyarı sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹²³

- Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişimlerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Değişimlerin hızının ve yönünün belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişim yaratan faktörlerin nedenlerinin ve bağlantılarının incelenmesi,
- Sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalara yönelik olarak tepki stratejilerinin geliştirilmesi.

Bu amaçlardan yola çıkarak denilebilir ki; kriz yönetimi, uyarı sinyallerini tarayacak ve bu sinyalleri ortaya çıkarabilecek şekilde tasarlanmış mekanizmaları

¹²⁰ Haşit, a.g.e., s. 81.

¹²¹ Coombs, a.g.e., s. 17.

¹²² Türkel, Süleyman, "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", *İşveren Dergisi*, Mayıs 2001, www.tisk.org.tr, 18.12.2009.

¹²³ Ataman, a.g.e., s. 268.

içermelidir. Sinyal tespitinin temel elemanı “tarama” dır. Bu nedenle yöneticiler, sinyal barındırma ihtimali olan bütün bilgileri taramalıdır. Bu süreçte örgütü etkileyebilecek krizlerin çeşitliliğinden ötürü pek çok kaynağın taranması gerekebilir; bu nedenle tarama sürecinde yöneticiler çevreyi ve örgüt içi olayları dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir. Yöneticiler topladıkları bilgileri incelemeli ve en ciddi potansiyele sahip olanları daha sonraki çalışmalarda izlemelidir. Tarama işlemi, bir radar gibi bütün sinyalleri mümkün olduğu kadar ortaya koyarken; izleme işlemi, en yüksek potansiyele sahip olanları dikkatli şekilde inceleyen bir çalışmadır. Kısacası; sinyal tespiti aşamasında sinyal içeren bilgiler taranmalı ve analiz edilmelidir.¹²⁴ Bununla birlikte, yöneticilerin örgütün zayıf yönlerinin neler olduğu, bu yönlerin krizde ne tür sonuçlara neden olabileceği, örgütün uygulamadığı hangi durumların ya da çalışmaların krize sebep olduğunu göz önünde bulundurmaları da kriz yönetiminin bu safhasında önem kazanmaktadır.¹²⁵

3.1.2. Sinyal Tespit Süreci

Sinyal tespiti yöneticiler için üç aşamalı bir süreçtir: İlk adımda araştırılması gereken veri kaynakları saptanmalı, ikinci adım olarak ulaşılan veriler bir araya getirilerek derlenmelidir. Üçüncü adım ise krize hazırlık ve önleme safhasında yapılan verilerin değerlendirilmesi sürecidir. Sinyal içeren bilgilerin taranmasını sağlayan sistemin oluşturulmasında birinci basamak; mevcut tarama kaynakları üzerinde çalışmaktır. Sorun yönetimi, risk değerlendirmesi, paydaş ilişkileri, kriz yönetimi ile ilgili olabilecek bütün bilgilerin taranmasına hizmet etmektedir. Bu 3 fonksiyonu araştırmak, kriz-sezme mekanizmasını oluşturmak için gerekli materyalleri sağlar.¹²⁶

3.1.2.1. Sorun Yönetimi

Sorun; “devam ettiğinde örgütün yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek eğilim veya durum” olarak tanımlanır. Sorun yönetimi, bir sorunun olumsuz

¹²⁴ Coombs, a.g.e., s. 17.

¹²⁵“Crisis Management-Easy to Do Badly, Hard to Do Right: Differing Experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen”, *Strategic Direction*, c. 23, sy. 1, 2007, ss. 26-29, s. 27.

¹²⁶ Coombs, a.g.e., s. 17-19.

etkilerini azaltmayı amaçlar. Bu yönetim bir sorunun nasıl geliştiği ve çözüldüğünün şeklini ortaya koyan sistematik bir yaklaşımdır. Sorun yönetiminin, örgüt içi meseleleri hedefleme ihtimali olsa bile, bu yönetimde önemi vurgulanan konular, örgütün çevresini oluşturan sosyal ve politik sorunlardır. Sosyal sorunlar, örgütün kurumsal sosyal performans standartları ile ilgilidir. Politik sorunlar ise, düzenleyici ve kural koyan kararların etkisindedir. Sorun yönetimi, sorunların tanımlanması ve bu sorunların kontrolü için yapılan faaliyetleri içerir. Çünkü bazı sorunlar krize dönüşebilir, bu nedenle sorun yönetimi kriz taramasına yardımcı olur.¹²⁷

3.1.2.2. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, risk faktörlerini veya örgütün zayıf noktalarını ve bu zayıflıkların bir krize dönüşme ihtimalinin olup olmadığını ortaya koymaya çalışır. Personel, ürünler, personel yetenekleri, üretim süreci, rekabet, düzenlemeler ve müşteriler tipik risk faktörleri arasında sayılabilir. Risk faktörleri bir örgüt operasyonunun olağan parçalarıdır. Günlük olaylar olmasa bile işçilerin, üretim süreçlerinin ve diğer risk faktörlerinin varlığı, önemli krizlere yol açabilir. Risk hiçbir zaman tam olarak ortadan kaldırılamaz. Risk değerlendirilme çalışması dış olaylara odaklanmaktan ziyade, iç meseleleri hedefler ve risk değerlendirme süreci sayesinde fark edilen iç zayıflıklar kriz yönetimi taraması için çok önemli bilgiler sağlayabilir.¹²⁸

3.1.2.3. Paydaş İlişkileri

Paydaş ilişkileri; kişilerin ya da grupların birbirine olan bağımlılığıdır. Bağımlılığı merkez alan bu tanım, birçok yönetimsel fikirlere kılavuz olan paydaş teorisi ile uyumlu olması nedeniyle önemlidir. Paydaş teorisi, örgütlerin paydaşlar tarafından çevrelendiğini belirtir. Paydaşların yönetimi, bir örgütü batırabilir, ya da tam tersi şekilde konumunu çok daha iyi seviyelere getirebilir. Paydaşlar; örgütle ilgisi, örgüt üzerinde hakkı ya da etkisi, veya hissesi olan kişi ya da gruplardır ve birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Birinci gruptakilerin

¹²⁷ Coombs, a.g.e., s. 17-19.

¹²⁸ Coombs, a.g.e., s. 17-19.

davranışları ya da faaliyetleri örgütü direkt olarak etkiler. Bu etki olumlu olabileceği kadar, örgütü krize sürükleyecek derecede olumsuz da olabilir. Örgüt çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ya da müşterileri bu grubun örneklerindedir. İkincil paydaşlar ise örgütün faaliyetlerinden etkilenen ya da örgütün faaliyetlerini etkileyebilecek kişi veya gruplardır. Medya, rakip örgütler ya da eylemciler bu gruba girmektedir. Birincil ya da ikincil paydaşların hepsi örgütle bir şekilde bağlantılıdır. Bu bağlar ekonomik, sosyal ya da politik olabilir. Uygulamada paydaş yönetimi, örgüt ve paydaş arasındaki bu bağların yönetimidir. Örgütsel başarı bu ilişkilerin dengeli yönetimine bağlıdır ve dolayısıyla paydaşlar kriz yönetiminde önemli bir rol oynar. Hem birincil paydaşların hem de ikincil paydaşların içinden bir örgütü krize taşıyabilecek gruplar ya da bireyler çıkabilir. Bu yüzden örgüt-paydaş ilişkilerini takip etmek kriz taramasına katkıda bulunabilir.¹²⁹

Kriz yöneticileri hangi kaynakları tarayacaklarını bilmeden sinyalleri arayamazlar. Sorun yönetimi, risk değerlendirmesi ve paydaş ilişkileri, kriz yöneticilerinin ilgi alanındaki örgütsel birimleri içerir. Tablo 2.1.'de bu 3 fonksiyon için izlenmesi gereken potansiyel kriz kaynakları listelenmiştir. Bunlar; sorun yönetimi kaynakları, risk değerlendirme kaynakları ve ilişki kaynakları olarak üçe ayrılır.¹³⁰

¹²⁹ Coombs, a.g.e., s. 17-19.

¹³⁰ Coombs, a.g.e., s. 23.

Tablo 2.1. İzlenmesi Gereken Potansiyel Kriz Kaynakları

Sorun yönetimi kaynakları

- Geleneksel kaynaklar
 - Haber medyası
 - o Gazeteler
 - o Televizyon haberleri
 - o Haber ve iş dergileri
 - Ticari dergiler
 - Bildiriler
 - Kamuoyu yoklamaları
 - Paydaşlar
 - Tıbbi ve bilimsel yayınlar
 - Hükümet duyuruları
 - Kamuoyu uzmanları
- Çevrimiçi kaynaklar
 - Haber ve iş siteleri
 - Çevrimiçi gazete, dergi ve ticari yayınlar
 - Arşivler
 - Haber grupları
 - İnternet Siteleri

Risk değerlendirme kaynakları

- Toplam kalite yönetimi
- Çevresel kriz etkileri
- Kanuni yükümlülük denetimleri
- Çalışan tazminatlarının etkileri
- Borç yükümlülüklerin etkisi
- Kriminal etkiler
- Finansal denetimler
- İş güvenliği ve iş kazası kayıtları
- Doğal felaketlerin etkileri
- Ürünlere olan müdahalelerin etkisi
- Ahlaki ortam araştırmaları
- Kişisel davranış incelemeleri

İlişki kaynakları

- Hissedarların önerileri
- Kurumsal sosyal performans
- Paydaş şikâyetleri ve araştırmaları, halk eleştirileri

Kaynak: Coombs, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publications, U.S.A. , 1999, s. 23.

3.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Krize hazırlık ve önleme aşaması, krizin ortaya çıkarabileceği zararı önlemek amacıyla örgütün birim, bölüm ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içeren süreçtir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alabiliyorsa krizden kaçınmak mümkün olabilmektedir.¹³¹

Örgütte erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krizin ortaya çıkmasını engellemek için yeterli olmayabilir; bu sinyallerin izlenerek belirlenmesi kadar, iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilebilmesi ise örgütün, gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır.¹³² Hazırlık ve önlem aşaması olası krizlerin önlenmesi ve bu krizlere karşı hazırlıklı olunması için yapılması gerekenleri içerir.¹³³ Kriz yönetimi ekibinin, kriz yönetimi planının ve krizde iletişim planının oluşturulması bu aşamada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdendir.

3.2.1. Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Kriz yönetimine duyarlı her işletme böyle bir ekibe ihtiyaç doğmadan, hazırlık ve önleme aşamasında kriz yönetim ekibini belirlemiş olmalıdır. Değişik tecrübeler, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve krizi algılaması kolaylaşacaktır.

Kriz yönetimi ekibi; krizlere hazırlıklı olma, mücadele için strateji ve prosedür geliştirme, geliştirilen prosedürlerin uygulanmasını takip etme, kriz anında yön verme ve danışmanlık yapma görevlerini üstlenmek amacıyla kurulan birimdir.¹³⁴ Bu ekip; genellikle bir avukat, medya ilişkileri yöneticisi, örgütün farklı departmanlarından

¹³¹ Öztürk, a.g.e., s. 29.

¹³² Ataman, a.g.e., s. 257.

¹³³ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 235.

¹³⁴ Türkel, a.g.m.

teknik uzmanlar, finans/denetim yöneticisi, enformasyon (bilgi) teknolojileri yöneticisi, kamu ile ilgili işleri yönetecek bir uzmanı içermektedir. Ekibin içerisinde bu şekilde farklı alanlardan uzman kişilerin bulundurulmasının nedeni karar alımı sürecinde bu kişilerin birbirlerinden farklı becerilerinin kullanılabilmesidir.¹³⁵

Oluşturulan ekipte aynı zamanda, kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, krizin kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararını verebilecek olan bir *kriz yöneticisi*, ekip üyelerini yönlendirecek ve koordinasyonu sağlayacak olan bir *kriz ekip lideri* ve kriz süresince örgüt dışıyla iletişimi yürütecek *kriz sözcüleri* bulundurulmalıdır. Kriz yönetimi ekibinin yerine getirmesi gereken faaliyetler;¹³⁶

- Kriz yönetim planının oluşturulması,
- Kriz yönetim programının uygulanması,
- Kriz yönetim planında yer almayan problemlerin ele alınması ve değerlendirilmesi,
- Çeşitli kriz durumlarının sezilmesi,
- Olası kriz durumları için stratejiler ve prosedürler geliştirilmesi,
- Stratejilerin ve prosedürlerin çeşitli dönemlerde gözden geçirilmesi,
- Kriz anında yönlendirmenin ve danışmanın sağlanması faaliyetleridir.

Kriz yönetimi ekibinin yukarıdaki faaliyetleri yerine getirmesi için öncelikle görevlerin tanımlanması, gerekli bilginin elde edilmesi, becerilerin ve ekip üyelerinin özelliklerinin belirlenmiş olmasına yönelik bir analiz gerçekleştirilmelidir. Söz konusu analiz Tablo 2.2.'de yer almaktadır.¹³⁷

¹³⁵ Laurence, Barton, *Crisis in Organizations II*, South-Western College Publishing, Canada, 2001, s. 207.

¹³⁶ Tüz, a.g.e., s. 68.

¹³⁷ Coombs, a.g.e., s. 65.

Tablo 2.2. Kriz Yönetimi Ekibinin Görev Analizi

Görev Tanımı	Bilgi	Beceriler	Özellikler
Kriz ekibinin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilmek için takım şeklinde çalışmak	1.Çeşitli tiplerinin anlamak 2.Etik bir çözümün anlamak	1.Örgüt temelli uyuşmazlık yönetimini sağlayabilme 2.Etik uyuşmazlık çözümünün bileşenlerini uygulayabilme	1.Örgütsel yatkınlık
Krizle karşı etkili bir örgütsel tepki verilmesini kolaylaştırmak için kriz yönetimi planının uygulanması	1.Kriz yönetimi planının kullanım şeklini anlamak 2.Alanında uzman birinin bilgisinden yararlanmak 3.Stresle başa çıkma mekanizmasını anlamak 4.Belirsizlikle başa çıkma mekanizmasını anlamak	1.Kriz yönetimi planındaki talimatları uygulayabilme 2.Gerekli bilgileri temin edebilme 3.Stresle başa çıkma mekanizmasını kullanabilme 4.Belirsizlikle başa çıkma mekanizmasını kullanabilme	1.Stresle başa çıkmak 2.Belirsizlik toleransı
Kriz ekibinin karşılaştığı sorunların çözümünde ekipçe karar alınması	1.Kritik anlarda karar verme fonksiyonlarını anlamak 2.Tartışmanın önemini anlamak 3.Tartışmaların nasıl yapılandırılacağını anlamak 4.Grup katılımının önemini anlamak	1.Kritik karar verme fonksiyonlarını uygulayabilme 2.Uygun tartışma ortamlarını sağlayabilme 3.Grup içerisinde konuşmayı sağlayabilme	1.Tartışmalara açık olabilme 2.Grup içinde konuşmaya gönüllü olunması
Bilgi toplama aracı olarak başkalarını da dinlemek	1.Etkin dinleyiciliğin adımlarını anlamak	1.Etkin dinleyiciliğin adımlarını uygulayabilme	

Kaynak: Coombs, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publications, U.S.A. , 1999, s. 65.

3.2.2. Kriz Yönetimi Planının Oluşturulması

Krize hazırlık aşaması erken uyarı sistemleri ve kriz yönetimi ekibinin yanında, iyi hazırlanmış bir “*Kriz Yönetimi Planı*” gerektirir. Bu aşama kriz yönetimi planı ile birlikte aynı zamanda krize karşı örgütün zayıf yönlerinin tespit edilmesi, kriz ekibinin ve kriz sözcülerinin seçilip eğitilmesi, görevlerin belirlenmesi ve krizde iletişim sisteminin geliştirilmesini kapsamaktadır.¹³⁸ Kriz yönetimi planı, fiziksel bir felaketten ziyade bir dizi kriz için hazırlanan bir plandır. Bu plan;

- ✓ Büyük bir kısmı örgütü fiziksel bir felaket kadar ciddi boyutlarda tehdit edebilecek düzeydeki bir dizi krizin tanımını yapar.
- ✓ Kriz öncesi dönemde dışarıdan görünmeyen pek çok problemi akut döneme ulaşmadan önce çözmenin yollarını gösterir.
- ✓ Kriz yönetimi ekibinin bir krizi akut dönemde nasıl yöneteceğini gösterir.
- ✓ Kriz sonrası dönemde kriz yönetimi ekibine bu dönemin ne şekilde yönetilebileceğine dair öneriler getirir.
- ✓ Kriz yönetimi ekibinin nasıl oluşturulacağını gösterir.¹³⁹

Kriz yönetimi planı hazırlanırken rollerin ve sorumlulukların anlaşılır şekilde tanımlanmış olmasına, planın sıklıkla gözden geçirilmesine ve güncellenmesine, içerisinde kriz sonrası için işlerin devamına yönelik stratejilerin bulundurulmasına dikkat edilmelidir. Planın ayrıca, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal gereksinimlerle uyum içinde olması, örgütün diğer yönetsel planlarını destekler nitelikte ve acil durum faaliyetleriyle paralellik içinde hazırlanması sağlanmalıdır. Gerekirse basit kontrol listeleri, yardımcı bellekler vb. de plana eklenmelidir.¹⁴⁰

Kriz yönetimi planının aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹⁴¹

- ✓ Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülmesi ve çalışma yapılması,

¹³⁸ Coombs, a.g.e., s. 4.

¹³⁹ Desman, Mark B., “Crisis Management Planning”, *Business Continuity Planning-Protecting Your Organization's Life*, ed. Ken, Doughty, The Auerbach Best Practices Series, U.S.A, 2001, s. 45.

¹⁴⁰ York, Steve - Graham, Angus, “Crisis Management Planning”, *Plan to Rehearse the Crisis-Before the Crisis Tests the Organization*, ed. Ken, Doughty, The Auerbach Best Practices Series, U.S.A, 2001, s. 62.

¹⁴¹ Tüz, a.g.e., s. 94.

- ✓ Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi,
- ✓ Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- ✓ Kriz ekibinin göreve başlaması,
- ✓ Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması,
- ✓ Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi krize hazırlık çalışmasının en önemli unsurudur. Çünkü her hangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri bildirim alma şansı yoktur.

Kriz döneminde örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin kolaylıkla ve doğru bir biçimde yürütülebilmesi için kriz yönetimi planına ek olarak bir kriz iletişim planının hazırlanması kriz yönetimine destek olacaktır.

3.2.3. Kriz İletişim Planının Oluşturulması

Kriz iletişim planı; olası bir krizin engellenmesini veya kriz meydana geldiğinde örgütün iletişim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlar. Kriz iletişim planı, kriz yönetimi planının makro düzeyde ele aldığı konuları mikro düzeyde ele almaktadır.¹⁴² Kriz döneminde örgüt içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır. Bu nedenle kriz durumu fark edildiği anda krize yönelik iletişim de başlatılmalıdır.¹⁴³ Örgüt yönetimi çeşitli gruplara krizlerle ilgili bilgi iletmek zorundadır. Bu gruplardan biri örgütte çalışan personel, diğer grup örgütle ilişkili olan ve krizlerden dolayı veya dolaysız yönde etkilenebilecek kişilerdir; ortaklar, müşteriler, devlet vb. gibi.. Bu iki grubun dışında kendisine bilgi iletilmesi gereken bir diğer önemli grup ise medyadır. Medya, örgüt açısından kriz olaylarını topluma iletmekte anahtar bir rol oynamakta, toplumun krizlere olan tepkilerini ve düşüncelerini şekillendirmektedir. Örgüt yönetimi bir kriz anında bu gruplara gerekli bilgileri

¹⁴² Massey-Larsen, a.g.m., s. 66.

¹⁴³ Demir, Özmen, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s. 41, <http://www.yok.gov.tr>, 20.05.2010.

sağlamak için kriz iletişim planı hazırlamalıdır.¹⁴⁴ Hazırlanacak kriz iletişim planında aşağıdaki politikalara yer verilmelidir:¹⁴⁵

- Acil Hasar Analizi: Yönetim kurulu, halkla ilişkiler, hukuk ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurulur ve hasar durumu belirlenir.

- Durum Senaryolarının Geliştirilmesi: Herhangi bir kriz durumunda bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmak, en kötü ve en iyi durumlara göre analiz yapmaktır.

- Ticari Durum Analizi: Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.

- Basına Bilgi Verilmesi: Basın mülakatı, basın toplantısı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan biri seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

- Örgüttekilerin Bilgilendirilmesi: Örgütün tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır.

- Bilgi Akış Kanalının Belirlenmesi: Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Medyaya bilgilerin nasıl, nerede ve kim tarafından açıklanacağı belirlenmelidir.

3.3. Krizin Kontrol Altına Alınması ve Hasarın Sınırlandırılması

Kriz yönetiminin bu safhası, krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır.¹⁴⁶ Erken uyarı sistemleri aracılığıyla saptanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği önleme mekanizmaları, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda yönetime ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile önleme mekanizmalarının uyumlu şekilde

¹⁴⁴ Özmen, a.g.e., s. 41; Haşit, a.g.e., s. 100.

¹⁴⁵ Tüz, a.g.e., s. 102.

¹⁴⁶ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 235.

kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun hareket edilmesi halinde krizin kontrol altına alınma olasılığı yükselecektir.¹⁴⁷

Erken uyarı sistemleri herhangi bir zayıflık işaretini algıladığında, kriz yönetim ekibi alınan sinyalin kaynağını ve nedenini tespit etmekte ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktadır. Eğer erken uyarı sistemleri, dikkatli bir biçimde, sistematik olarak takip edilmezse, bu durumda hazırlık ve önleme mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi kontrol altına alma aşamasını içermektedir. Bu yapılmaz ise, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlayabilir ve krizi yönetmek imkânsız hale gelebilir.¹⁴⁸ Bu süreç boyunca krizin kontrol altına alınması çabalarıyla birlikte krizin yol açtığı zararları telafi etme amacıyla bir hasar sınırlandırma çalışması yapılmalıdır. Hasarın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.¹⁴⁹

Bu dönemde yönetici aynı zamanda, örgütte işbirliğinin yeniden sağlanması gibi zor ve önemli bir role sahiptir, çünkü olağan şartlar artık mevcut değildir ve yönetici farklı düşünmek, farklı karar almak ve esnek davranmak durumundadır.

Mevcut yönetici işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış kararlar alabilir. Bu nedenle eğer kriz önemli boyutta ise bu yönetici ile başarıyı sağlamak zorlaşabilir. Bu koşullar altında yardım alınması amacıyla örgüte bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygun olacaktır. Bununla birlikte atanacak bir karar analisti, yapacağı çevre analizinden ve erken uyarı sistemlerinden elde ettiği bilgileri değerlendirerek yöneticiye karar almasında yardımcı olacak verileri sunacaktır.¹⁵⁰

3.4. İyileşme (Denge Durumuna Dönüş)

Krizin atlatılması ve krizin yol açtığı hasarın sınırlandırılmasının ardından örgütün mümkün olan en kısa zamanda tekrar kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine geri

¹⁴⁷ Öztürk, a.g.e., s. 29.

¹⁴⁸ Meydan, a.g.e., s. 58; Öztürk, a.g.e., s. 30; Demir, a.g.e., s.24.

¹⁴⁹ Haşit, a.g.e., s. 70.

¹⁵⁰ Ofluoğlu, Gökhan-Mısırlı, Kamuran, "İşletme ve Kriz Yönetimi", *Kamu-İş Dergisi*, c. 6, sy. 2, 2001, ss. 1-27, s. 20.

dönmesi beklenir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde görülen bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetiminin bu aşamasında gerçekleştirilir.¹⁵¹ Bu aşama örgütün kendini iyileştirmesini; diğer bir ifadeyle denge durumuna geri dönmesini içeren faaliyetlerden oluşmaktadır.

Krizin ortadan kaldırılmasının ardından krizin örgüt üzerinde yapmış olduğu; - örgüt üyelerindeki psikolojik sorunlar, -öz savunma artışı, -morallerin bozulması, - iletişim kopuklukları vb. gibi pek çok etkinin giderilmesi iyileşme sürecinde yapılması gereken çalışmalardandır.¹⁵²Söz konusu çalışmalar içerisinde örgütler, tekrar normal faaliyetlerine dönebilmelerini sağlayacak, daha önce test edilmiş uzun ve kısa dönemli programlar geliştirir ve uygularlar.¹⁵³ Bu programlarda yöneticilerin krizden çıkışa yönelik olarak üzerinde durmaları gereken faaliyetlerin neler olduğu, iyileştirme stratejisinin performansının değerlendirilmesi için ne tür ölçümlerin kullanılacağı ve bu aşamanın sonucunda örgütte iletişimi ne şekilde sağlayacakları konusunda tasarımlar yapmaları gerekmektedir.¹⁵⁴ Kriz sonrasında krizin örgütte yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci elde edebilmek için aşağıdaki faaliyetler yerine getirilmelidir:¹⁵⁵

1. Tüm personeli kapsayacak biçimde eğitim planlarının gözden geçirilmesi ve sistematik bir eğitim sürecinin başlatılması.
2. Liderler için geliştirme programlarının yapılması,
3. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, benchmarking yapılması,
4. Başarılı çalışanların performanslarından dolayı ödüllendirilmesi,
5. Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılması,
6. Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatlarının çalışanlara verilmesinin sağlanması,

¹⁵¹ Haşit, a.g.e., s. 70.

¹⁵² Ataman, a.g.e., s. 257.

¹⁵³ Pheng - Ho - Ann, a.g.e., s. 235.

¹⁵⁴ "Crisis Management-Easy to Do....", a.g.m., s. 28.

¹⁵⁵ Öztürk, a.g.e., s. 32.

7. Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirilerinin hazırlanması.

Bu faaliyetlerin yerine getirilmesiyle birlikte artık örgüt kriz öncesindeki olağan faaliyetlerine geri dönmeye hazır duruma gelir.

3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Krizin ortadan kaldırılması ve iyileşme sürecinde örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesinin ardından, yaşanan krizin değerlendirildiği ve tekrar yaşanmaması için önlemlerin alındığı, derslerin çıkarıldığı en son safhaya geçilir. Kriz yönetimi sürecinin son safhası olan öğrenme ve değerlendirme safhası; sürekli araştırma ve örgütün kendi deneyimlerinden ve geçmişte yaşadığı diğer olaylardan çıkardığı derslerin yeniden gözden geçirilmesi ile ilgilidir.¹⁵⁶ Bu çalışmalardaki amaç, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele edilmesini sağlamaktır.

Bu aşamada yapılanları “hatasız öğrenme” olarak adlandırmak mümkündür.¹⁵⁷ Öğrenme ve değerlendirme safhasında önemli olan nokta; örgütün krizden neler öğrendiği ve bu deneyimlerini gelecekte yaşanabilecek bir krizi önceden önlemek için kullanabilmesidir.¹⁵⁸ Bunun sebebi; krizlerin örgüte bir takım zararlar verse bile doğru yönetilerek iyi değerlendirdikleri zaman üst yönetime önemli deneyimler kazandırabilmeleridir. Kazanılan bu deneyimler sonraki krizler için kullanıldıklarında fayda sağlayacaktır.

¹⁵⁶ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 235.

¹⁵⁷ Demir, a.g.e., s. 24; Haşit, a.g.e., s. 71.

¹⁵⁸ “Crisis Management-Easy to Do...”, a.g.m., s. 28.

4. KRİZ YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ*

Başarılı bir kriz yönetimi uygulaması için iyi bir kriz yönetimi planlaması önemlidir. Mitroff ve Pearson, çalışmalarında kriz yönetimi için dört değişken tespit etmiştir.¹⁵⁹

4.1. Kriz Türleri

Bu değişken ile kriz yönetim planının kapsamına değinilmektedir. “Örgüt hangi krizlere hazırlıklı olmalıdır?”, “Hangi kriz türleri güvenilir şekilde ihmal edilebilir?”, “Hangi krizlere hazırlıklı olunması ya da hangi krizlerin ihmal edilmesi konusundaki ölçütler ve gerekçeler nelerdir?” gibi sorulara yanıt verilmektedir.¹⁶⁰

Bu kapsamda kriz türleri açısından genel bir ayırım yapıldığında 5 tür krizden söz edilebilir.¹⁶¹

- *Dışsal Ekonomik Saldırıları*: Bunlar doğrudan örgütün ekonomik ve finansal refahını tehdit eden dışsal saldırılarla ilgilidir. Şantaj, rüşvet, boykotlar, örgütün hileli satın alımları bunlara örnek olarak gösterilebilir.
- *Dışsal Bilgi saldırıları*: Çoğunlukla örgüt dışı kaynaklı ve örgütün özel ve gizli bilgilerini hedef alan saldırıları kapsamaktadır. Bu tür saldırılar gizli bilgi hırsızlığı ve zararlı söylentileri de içerebilmektedir.
- *Arızalar*: Demirbaş, ana ekipmanlar ve hizmetlerde meydana gelen aksaklıklar, stresten kaynaklanan teknisyen hataları, insan hataları ve güvenlik ihlalleri gibi arıza ve aksaklıklardır.
- *Psikopatoloji(davranış bozuklukları)*: Sabotaj, ürün tahrifi, yönetici kaçırma, cinsel taciz gibi suç içeren faaliyetlerden oluşmaktadır.

* Alt başlıklar içerikteki bilgiye ve kriz yönetimi literatürüne göre yeniden düzenlenmiştir.

¹⁵⁹ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 233.

¹⁶⁰ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 233.

¹⁶¹ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 233.

- *İnsan kaynaklı krizler*: Çalışan moralinin düşük olması, yönetici başarısızlıkları ve mesleki tehlikelerden kaynaklanmaktadır.

4.2. Krizin Safhaları

Bu değişken, krizin her safhasında gerekli olan faaliyetleri ve yönetim sorunlarını göstermektedir. Etkili bir kriz yönetimi kriz türüne bakılmaksızın, bütün krizlerin geçtiği 5 ayrı safhayı yönetmeyi gerektirir.¹⁶² Bu safhalar daha önce de belirtildiği gibi; krizin gelmekte olduğunu bildiren erken uyarı sinyallerinin tespit edildiği “sinyal tespiti” safhası; krize karşı hazırlıkların yapıldığı ve krizin örgüte vereceği zararın önlenmesi çalışmalarını kapsayan “hazırlık ve önleme” safhası; krizin yol açtığı etkileri hafifletmeyi ve neden olduğu zararın yayılmasını engellemeyi amaçlayan “krizin kontrol altına alınması ve hasarın sınırlandırılması” safhası; kriz sonrasında örgütün olağan faaliyetlerine tekrar dönme çalışmalarının yapıldığı “iyileşme” safhası ve son olarak yaşanan krizden öğrenilenlerin gelecekteki krizlerde kullanılması için gerekli çalışmaları içeren “öğrenme ve değerlendirme” safhalarından oluşur. Bu safhaların herhangi birinin yönetimindeki başarısızlık; krizin ortaya çıkmasına ve ardından büyümesine neden olur.

4.3. Krize Sebep Olan Faktörler (Sistemler)

Bu değişken, krizlerin sebeplerini incelemektedir. Krizin kaynağında 5 alt değişken ve bu değişkenlerin etkileşimleri önemli bir etki olarak görülmektedir. Bu değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir,¹⁶³

- ✓ *Teknoloji*; iş için gerekli makine ve ekipmanlar, ürünün ortaya koyulması ya da hizmet üretimi için gerekli süreci oluşturmaktadır.¹⁶⁴ Teknoloji, günümüzde büyük ya da küçük boyutlu bütün örgütler tarafından kullanılan bir olgudur. Ancak teknolojik altyapı, insanların kullanımında olması dolayısıyla insan

¹⁶² Pheng-Ho-Ann, a.g.m., s. 233.

¹⁶³ Mitroff - Anagnos, a.g.e., s. 43.

¹⁶⁴ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

kaynaklı hatalardan olumsuz yönde etkilenebilir. Bununla birlikte, örgütler için önemli olan iletişimi kolaylaştıran ve hızlandıran teknoloji, yine çeşitli sebeplerle bu iletişimin kopmasına yol açabilir. Bu sorunlar örgütü krize taşıyabilecek kadar ciddi boyutlara ulaşabilir.¹⁶⁵

- ✓ *Örgütsel yapı;* örgüt içerisindeki formel güç yapısını tanımlayan örgütsel haritayı içerisine almaktadır. Etkili olunabilmesi için çalışanlardan beklenen kriz yönetimi faaliyetlerinin, çalışanların sürekli faaliyetleri, rolleri ve sorumlulukları ile birleştirilmesi gereklidir.¹⁶⁶ Örgütün çeşitli alt sistemlerinin birbirleriyle olan etkileşimini kavrayabilmek için örgüt yapısı dikkate alınmalıdır.¹⁶⁷
- ✓ *İnsan kaynaklarının seçimi;* çalışanın, yaptığı işin gerektirdiği özelliklere sahip olmasıyla ilgilidir. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanlardan beklenen kriz yönetimi faaliyetlerinin, onların mevcut görev ve sorumluluklarına entegre edilmesi gerekmektedir.¹⁶⁸ Kriz aşamasında, işletme için en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan kaynağı doğru biçimde seçilip kullanılabilirliği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir.¹⁶⁹
- ✓ *Örgüt kültürü;* örgüt içinde kabul görülebilir davranışları düzenleyen, yazılı ve sözlü bir ifadesi olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanır.¹⁷⁰ Bir kurumun kriz planları ve stratejileri ne kadar güçlü ve tutarlı olursa olsun, kurumun iç çevresini teşkil eden çalışanların desteğine, güvenine ve bağlılığına dayanmadıkça başarılı olamaz. Örgütsel amaçların benimsenmesi, örgüt kültürünün içselleştirilmesi, yüksek oranda bir moral ve çalışma isteği ve örgüte aidiyet duygusu; çalışanların maddi ve

¹⁶⁵ Mitroff – Anagnos, a.g.e., s. 43-44.

¹⁶⁶ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

¹⁶⁷ Mitroff – Anagnos, a.g.e., s. 45.

¹⁶⁸ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

¹⁶⁹ Ofluoğlu-Mısırlı, a.g.m., s. 11.

¹⁷⁰ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

manevi yönden tatmin edilmelerini ve pozitif yönde motive edilmelerini sağlayacaktır.¹⁷¹

- ✓ *Psikolojik etkiler*; kriz halinde paydaşların ve örgütün bilinçsiz duygusal tepkilerini kapsamaktadır. Etkili bir kriz yönetimi krizin psikolojik etkilerini de yönetmeyi gerektirmektedir.¹⁷² Mitroff, psikolojik etkiler ve örgüt kültürü değişkenlerini, yönlendirmesi en zor olan alt değişkenler olarak belirtmekte ve bu değişkenleri “örgütlerin kriz yönetimi performansındaki en kritik belirleyiciler” olarak nitelendirmektedir.¹⁷³

4.4. Paydaşlarla İletişim

Paydaşlar, kurumda meydana gelen krizi etkileyen ve bu krizden etkilenen taraflardan oluşmaktadır. Bu nedenle kriz öncesinde ve kriz sonrasında paydaşlarla iletişim içerisinde olunması ve iyi ilişkiler kurulması örgüt açısından önem taşımaktadır.

Paydaşlar örgüt içinden ve örgüt dışından pek çok tarafı kapsar. Söz konusu taraflar; belediyeler, eyaletler, ulusal ve uluslar arası sivil toplum örgütleri, emniyet kuvvetleri, ordu v.s. gibi taraflardan oluşabilir. Paydaşlarla ilgili kilit nokta; örgütün, önemli bir krizin ortasında ihtiyaç duyacağı yeteneklerini geliştirmesi ve fonksiyonlarının sorunsuz işlenmesini sağlaması için paydaşlarıyla arasındaki ilişkiler üzerine yıllarca çalışmasının gerekliliğidir.¹⁷⁴

Örgütsel krizlerin doğası, genellikle krizlerin örgütlerin sınırları dışına yayılmasına sebep olur. Herhangi bir kriz güçlenmeye başladığında, bu krizden etkilenen örgütün başarısı ya da başarısızlığı üzerinde etki sahibi bireyler, gruplar ya da örgütler genellikle hızlıca yaklaşan tehlikeyi erken fark ederler. Bu gruplar; paydaşlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, devlet kurumları, yargı ya da medya birimleri olabilir. Hatta öngörülemeyen ve bilinmeyen gruplar krizin dışı açılmasıyla, örgütsel kriz

¹⁷¹ Fidan, Mehmet-Gülsünler, M. Evrim, “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sy. 10, ss. 465-475, s. 471.

¹⁷² Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

¹⁷³ Mitroff - Anagnos, a.g.e., s. 45.

¹⁷⁴ Mitroff - Anagnos, a.g.e., s. 48.

senaryoları içinde kritik oyuncular halini alabilir. Bu nedenle örgütler; geniş bir yelpazedeki kilit paydaşlarla gayri resmi ittifaklar kurmak ve tepki yeteneğini geliştirmek için her türlü krize karşı ortak bir çalışma ortamı oluşturmak için fırsat oluşturmalarıdır. Söz konusu paydaşlar, sunabilecekleri uzmanlıklarına ya da bilgilerine göre seçilmelidirler, çünkü iyi hazırlanmış örgütlerde, kritik paydaşlar hakkında yapılan tahminler kriz yönetim planını kontrol etmektedir. Bazı durumlarda, örgütlerin içindeki kriz yönetiminden sorumlu kişiler, örgütün kriz yönetimi stratejisini oluştururken örgüt dışındaki ilgili paydaşlara da danışırlar. Krize hazırlıklı örgütler ayrıca dışarıdaki kritik paydaşları, direk olarak örgütün kriz yönetimi planı ve benzetimlerine dâhil ederler. Bu durumun faydaları daha serinkanlı kararlar, daha net düşünme yeteneği, gelişmiş kaynak erişimi ve örgüt ve paydaşları için daha yumuşak bir iyileşme halidir.¹⁷⁵

5. BİRLEŞTİRİLMİŞ KRİZ YÖNETİMİ PLANI*

Yukarıda belirtilen, kriz türleri, krizin safhaları, krize sebep olan faktörler ve paydaşlarla iletişim adı altında toplanan dört değişkenin birbirleri arasındaki olası karşılaşma ve etkileşimleri Şekil 2.1.'de yer almaktadır. Esas itibarıyla her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içermektedir. Birleştirilmiş bir kriz yönetimi planı, birbirinden farklı olan bu dört faktörün ana kriz programını ne şekilde etkilediğini gözden geçirmeli ve tanımlamalıdır.¹⁷⁶

Birleştirilmiş kriz yönetimi planı içinde krizi önlemeye yönelik 5 faaliyet türü yer almaktadır:¹⁷⁷

- ✓ **Üst yönetimin stratejik düzeydeki faaliyetleri:** Bu faaliyetler örgütteki hâkim felsefenin değişimini gerektirmektedir. Örgütler, kriz yönetimini bir maliyet olarak görmek yerine, ürün ve üretim sistemlerinin güvenliğini

¹⁷⁵Pearson, a.g.m., s. 72.

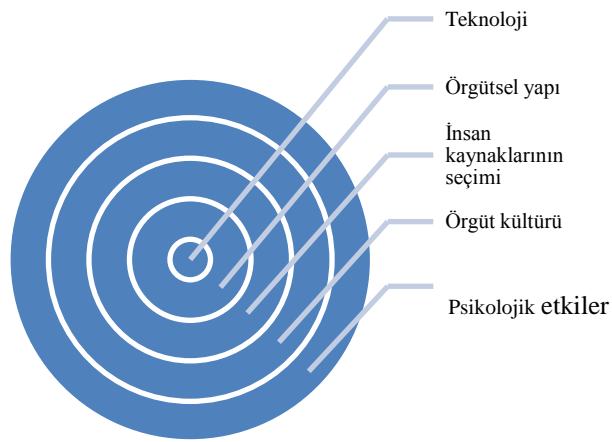
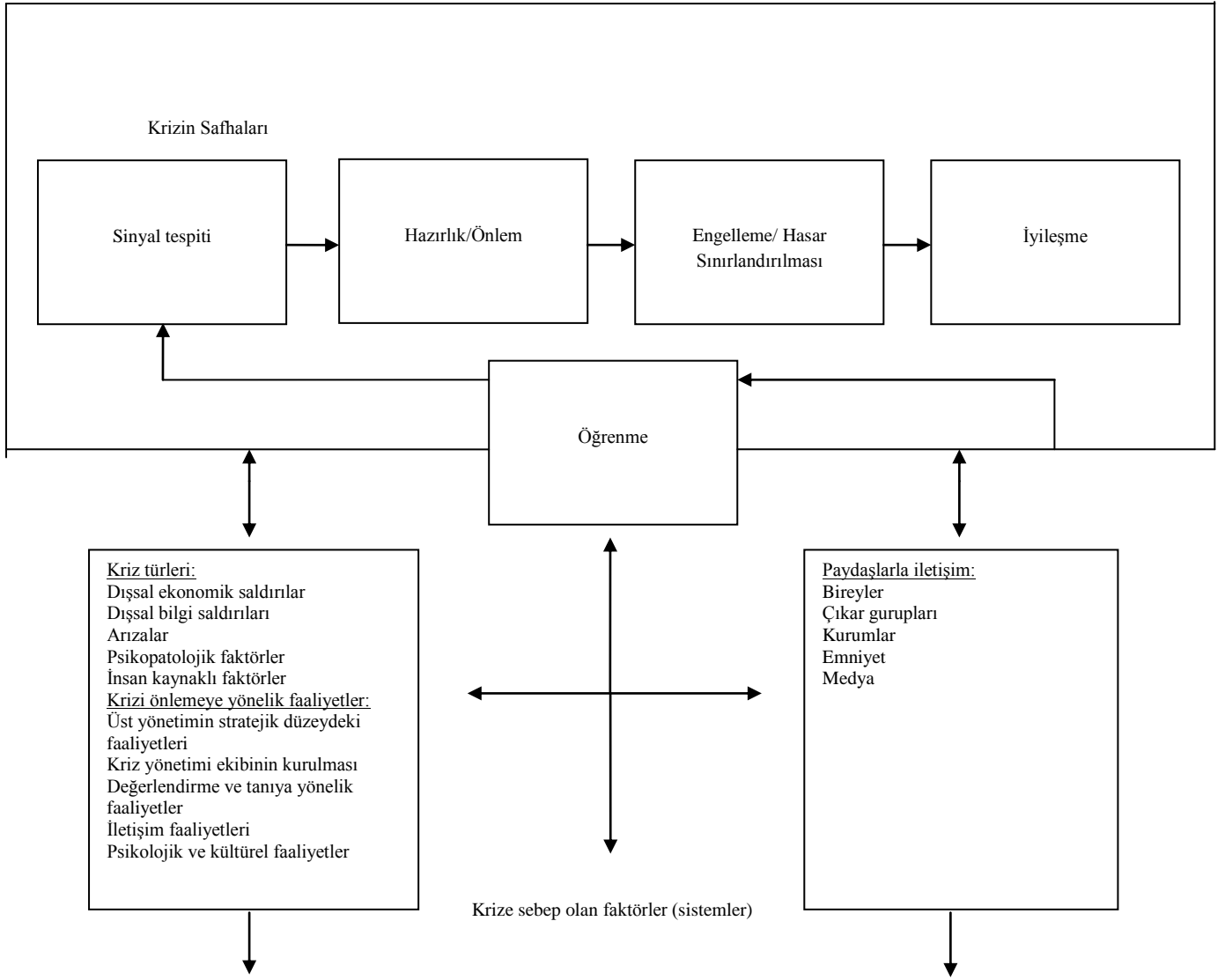
* Alt başlıklar içerikteki bilgiye ve kriz yönetimi literatürüne göre yeniden düzenlenmiştir.

¹⁷⁶ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 233.

¹⁷⁷ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 235.

temin etmek ve rakiplerine karşı önemli avantajlar yakalayabilmek için kriz yönetimini stratejik bir zorunluluk olarak görmelidir.

- ✓ **Kriz yönetimi ekibinin kurulması:** Bu faaliyet grubu farklı bölüm ve görev bölgelerinden yönetici ve idarecilerden oluşan bir kriz yönetimi ekibinin kurulmasını gerektirir.
- ✓ **Değerlendirme ve tanıya yönelik faaliyetler:** Krizi önleme çabalarının üçüncü grubunu oluşturan bu faaliyetler, krizin yol açtığı tehditler, kriz döneminde borçlanmalara gidildiyse bu borçların yasal ve finansal denetimleri gibi değerlendirme ve tanı araçları ile süreçleri içermektedir.
- ✓ **İletişim faaliyetleri:** Bu grup, örgütlerin gerek örgüt içinde gerek örgüt dışında iletişim faaliyetlerini nasıl yönettikleri ve örgüt ile paydaşları arasında ne tür bir bilgi akışı olduğu ile ilişkilidir.
- ✓ **Psikolojik ve kültürel faaliyetler:** Kriz önleme çabalarından sonuncusunu oluşturan bu tür faaliyetler; korku, şüphe, kaygı, v.s gibi insan psikolojisine yönelik konular ile ilgilidir, bu nedenle öznel ve uygulanması zor bir faaliyet türüdür.



Şekil 2.2. Birleştirilmiş Kriz Yönetimi Planı ve Kriz Yönetimi Değişkenleri

Kaynak: Pheng, L. Sui - Ho, David, K.H. - Ann, Y. Soon, "Crisis Management: A Survey of Property Development Firms", *Property Management*, c. 17, sy. 3, 1999, ss. 231-251, s. 234.

Şekil 2.2; teknolojik faktörler, örgütsel yapı, insan kaynaklarının seçimi, örgütsel kültür ve psikolojik etkiler alt-değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi göstermektedir:

En iç katman, yani teknoloji alt-değişkeni, işi yapan donanım ve makine ile bir ürünün üretimi ya da bir hizmetin gerçekleştirilmesi için gereken süreç adımlarını içerir. Bir dışta yer alan katman olan örgütsel yapı alt-değişkeni ise örgütteki resmi güç yapısını gösteren organizasyon şemasını içerir. İnsan kaynakları faktörü alt-değişkeni olarak nitelendirilen katman ise görece daha az fark edilebilir bir yapıdadır. Bu alt-değişken; iş gereksinimleri ile çalışan kişi arasındaki uyumu ve boşlukları işaret eder. Bu değişkene göre; etkili olmak için, çalışanlardan beklenen kriz yönetimi aktiviteleri, çalışanların normal şartlardaki aktivite, görev ve sorumlulukları ile örtüşmelidir. En dıştan bir önceki katmandaki alt değişken, yani örgütsel kültür ise genellikle görülmez ya da doğal karşılanır. Bu alt-değişken örgüt kültürünü, yani örgüt içerisinde kabul edilen tavır ve davranışları yöneten yazılı veya sözlü olmayan kurallar bütünü niteler. En dışta yer alan katmanda ise, bir kriz anında örgüt ve paydaşları tarafından verilen bilinçsiz duygusal tepkileri içeren “psikolojik etkiler alt-değişkeni” bulunmaktadır. Etkili bir kriz yönetimi, krizlerin psikolojik etkilerinin yönetimini de gerektirmektedir.¹⁷⁸

Birleştirilmiş kriz yönetimi planında yer alan bu değişkenlerle birlikte kriz sürecinin safhaları, kriz türleri, bu kriz türlerine yönelik olarak gerçekleştirilen önleyici faaliyetler ve kriz yönetiminin olmazsa olmaz parçası olan paydaşlarla iletişim faaliyetlerinin, hem kendi aralarında hem de birbirleriyle etkileşiminin göz ardı edilmemesi etkili bir kriz yönetimi için yapılacak çalışmalarda fayda sağlayacaktır.

6. ÖRGÜTLERİN KRİZE HAZIRLIK DÜZEYLERİ

Birleştirilmiş kriz yönetimi planı yaklaşımı; türler, safhalar, krize sebep olan faktörler ve paydaşlarla iletişim şeklindeki kriz yönetiminin 4 temel değişkeninin birbirleriyle olan potansiyel örtüşme ve etkileşimine açık ve sistematik bir şekilde işaret etmelidir. Bu dört değişkeninin her biri için örgütsel faaliyetler incelenerek; “krize

¹⁷⁸ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

yakalanmaya eğilimli, krize hassas(yatkın), krize göre ayarlanmış, krize dayanıklı ve krize hazırlıklı” şeklinde 5 seviyeden oluşan bir krize hazırlık düzeyi sınıflandırması yapılabilir.¹⁷⁹

Örgütlerin krize hazırlık düzeyleri kriz öncesinde olası bir krize ne derecede hazırlıklı olduklarını anlamaya yönelik bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma içerisinde kriz yönetimi değişkenlerinin içeriğinde yer alan; erken uyarı sistemleri bulundurulması, kriz ekibi oluşturulması, kriz yönetimi planı bulundurulması vb. gibi kriz yönetimine ilişkin faaliyetlerin yerine getirilme düzeyine göre bir hiyerarşi oluşturulmuştur. Bu şekilde sınıflandırılan örgütlerin, krize hazırlık düzeyleri içerisinde ilk grup krize en az hazırlıklı düzeydedir. Sonraki düzeylerin her biri genellikle ilave olarak bir önceki düzeylerin kriz yönetimi kapasitelerini de içermektedir.

Buna göre örgütlerin krize hazırlık düzeyleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸⁰

- 1. Düzey: Krize Yakalanmaya Eğilimli Örgütler:** Bu tip örgütler, temel krizleri fark etmek için nerdeyse hiçbir erken uyarı sistemine sahip değildirler. Krize karşılaşılmadan önce kriz yönetimi planı genellikle bulunmamaktadır ve bir iyileştirme sistemi kurulmamıştır. Böyle örgütler durumu gözden geçirme amaçlı toplantılar uygulamadıkları için geçmişte yaptıkları hatalardan ders almazlar. Yapılan araştırmalara göre krize yakalanmaya eğilimli örgütlerde çalışan bireyler, diğer düzeylerde yer alan örgütlerde çalışan bireylere göre inkâr, tanımama, katılma gibi savunma mekanizmalarını kullanmaya daha meyillidirler. Bunun nedeni ise bu örgütlerde insan kaynaklı sorunlara ve örgütsel geri bildirimlere önem verilmiyor olmasıdır.
- 2. Düzey: Krize Hassas (krize yatkın) Örgütler:** Krize hassas örgütler bir önceki düzeydeki örgüt tipine göre daha avantajlı bir örgüt tipidir. Bu düzeydeki örgütler daha hazırlıklı olmalarına rağmen hala kriz çeşitlerine karşı zayıf kalmaktadırlar. Krize yatkın örgütlerin doğal yollu ya da insan kaynaklı yıkım

¹⁷⁹ Pheng - Ho - Ann, a.g.m., s. 236.

¹⁸⁰ Pheng - Ho - Ann, a.g.m, s. 238; Pearson, a.g.m., s. 72.

çeşitleri için kapsamlı yönetimi planları bulunmasına rağmen, diğer kriz türleri için plan ya da hazırlıkları bulunmamaktadır. Örneğin; ne dışsal ekonomik saldırılara, ne de dış kaynaklı bilgi saldırılarına karşı bir planlamaları yoktur.

3. Düzey: Krize Göre Ayarlanmış Örgütler: İkinci düzeydeki krize hazırlık türüne ek olarak; üçüncü düzeydeki örgütler sınırlı sayıdaki yıkım ve bozulmalar için hazırlanan kriz yönetimi planına ve bu tip krizlere yönelik prosedürlere sahiptirler. Örneğin; bilgisayarların arızalanması, ciddi kullanıcı hataları, güvenlik ihlalleri vb. gibi.. Bu düzeydeki örgütler; 'örgütümüzün büyüklüğü bizi büyük krizlerden korur', 'mükemmel ve iyi yönetilen örgütler krize uğramazlar', 'kriz yönetimi, bütçemizin yetemeyeceği bir lükstür' gibi düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu örgütler, krize katkıda bulunan, krize sebep olan faktörler adı altında incelediğimiz faktörlerin bir kısmını göz önünde bulundurmadıkları için karmaşık ilişkilerin önemi üzerinde durmazlar.

4. Düzey: Krize Dayanıklı Örgütler: Krize dayanıklı örgütlerde, tanımlanmış kriz türleri ve önleyici faaliyetler hususunda kesin düzeltilmeler sunulmamakla birlikte, kriz safhalarının yönetiminde düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzey örgütlerde, kriz yönetimi çabaları krizin ilk aşamalarında da son aşamasındaki kadar somutlaştırılabilmektedir; yani kriz yönetimi sürecinin aşamalarına yönelik kriz yönetimi planları ve prosedürleri mevcuttur. Ayrıca kriz etkisini hafifletmeye yönelik planlara ek olarak krizi engelleme ve tespit amaçlı planlar da yer almaktadır. Bu çabalar, bu tip örgütlerin kriz yönetiminin ileriye dönük önlemler alabilme özelliğini de kullandıklarını göstermektedir. Krize dayanıklı örgütlerin diğer bir özelliği ise, daha önce sayılan örgütlerden farklı olarak, kriz yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırma ve biçimlendirme sorumluluğunu alabilen kriz yönetimi ekipleri oluşturmuş olmalarıdır.

5. Düzey: Krize Hazırlıklı Örgütler: Krize hazırlıklı örgütler, büyük krizlerin sebeplerinin ve bu krizlere karşı alınacak önlemlerin yer aldığı kritik sistemleri açık bir şekilde hesaba katan plan ve prosedürler bulundurmaktadır. Krize

hazırlıklı örgütler, temelde yatan örgütsel kültürün krize etkisinin olumsuz olduğu kadar olumlu da olabileceğinin farkındadırlar. Krizin sadece teknik nedenlerden kaynaklandığını savunmamaktadırlar; insana, örgütten ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere duyarlı yapıdadırlar. Bu örgütlerde insan kaynaklı meseleler için de açık bir şekilde programlar hazırlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ KRİZLERİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE YÖNETİMİ

Ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.¹⁸¹

1929 Dünya Ekonomik Krizi'ne kadar her on ya da on beş yılda bir stagnasyon (durgunluk) krizi yaşanırken, İkinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda, enflasyon olgusu ön plana çıkarak 1970'li yıllardan itibaren hem enflasyon hem de durgunluğun (stagnasyon) bir arada yaşandığı stagflasyonla (durgunluk içinde enflasyon) karşı karşıya kalınmıştır.¹⁸²

Ekonomi tarihinden elde edilen bilgilere göre, ilk ciddi enflasyon olayı, 16. yy Avrupası'nda ortaya çıkmıştır. Amerika'nın bulunmasının ardından Orta Amerika'nın İnk ve Aztek Uygarlıklarına son veren İspanyolların, getirmiş oldukları altınlar fiyatları harekete geçirmiş ve ilk enflasyon olayını yaratmıştır. Türkiye'de ise 1939 yılında başlamış olduğu kabul edilen enflasyon, o dönemden bu döneme kadar halen süregelmektedir.¹⁸³

Çalışmanın bu bölümünde ülke ekonomisinin yaşadığı krizlere ve bu krizlerin çıkış noktalarına değinilecektir.

1. 1929 KRİZİ VE YÖNETİMİ

Türkiye Cumhuriyeti ekonomik krizle ilk kez 1929'da yaşanan ve bütün dünyayı etkisi altına alan, 'Büyük Buhran' olarak da anılan 1929 Krizi ile tanışmıştır. Bu krize Türkiye ekonomisinin kendi sıkıntıları ve ayrıca taksitlerinin ödenmesi gereken

¹⁸¹ Aktan, C. Can, "Ekonomik Kriz Kavramı", <http://www.canaktan.org>, 10. 08. 2009.

¹⁸² Dinler, Zeynel, *İktisada Giriş*, 9. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2003, s. 427.

¹⁸³ Aydoğan, Esenay, "1980'den Günümüze Türkiye'de Enflasyon Serüveni", *Yönetim ve Ekonomi*, c. 11, sy. 1, 2003, ss. 91-110, s. 92.

Osmanlı Devleti'nin borçları da eklendiğinde ciddi bir kriz yaşanmış ve Türk parasının değeri düşmüştür.

1.1. Kriz Dönemi

1920'li yıllara gelişmiş ülkeler bazında bakıldığında Amerikan ekonomisinin çok iyi bir performans sergilemekte olduğu görülebilir; Birinci Dünya Savaşı'nın acılarını geride bırakıp yeniden yapılanmaya ağırlık veren Amerika'da yoğun bir teknoloji ve üretim patlaması yaşanmaktaydı. Otomotivden enerjiye kadar, pek çok sektörden her gün yeni bir buluşun haberi gelmekteydi.¹⁸⁴ Yine, Birinci Dünya Savaşı'ndan oldukça karlı şekilde ayrılmış olan İngiltere'de de verimli bir dönem yaşanmaktaydı. Savaş yıllarında tüketim mallarına olan talebin durması, savaş sonrasında yerini talep artışlarına bırakması, hızla artan talebin, yapılan güçlü yatırım harcamaları ile desteklenmesi 1918-1920 yılları arasında İngiliz ekonomisinde bir refah döneminin yaşanmasını sağlamıştır.¹⁸⁵

1920'li yıllarda yaşanan bu refah ortamının en önemli unsurlarından biri 'seri üretim'e geçilmiş olmasıdır.¹⁸⁶ Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ünlü otomobil sanayicisi Henry Ford ve General Motors'tan Alfred Salon, dünya otomotiv sanayisini, yüzlerce yıldır Avrupalı firmaların öncülüğünde yürüyen 'emek-sanat' ağırlıklı üretim tarzından, 'seri üretim' çağına taşımışlardır.¹⁸⁷ Bu buluş sayesinde üretim katlanmış ve ülkedeki otomobil sayısı kısa bir sürede altı milyondan yirmi yedi milyona yükselmiş, otomobil fiyatları düşmeye başlamıştır.¹⁸⁸

Batılı devletlerde bu gelişmeler yaşanırken Türkiye'ye bakıldığında durum diğer ülkelere nazaran daha farklıdır. Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılmasından sonra kurulan genç Türkiye Cumhuriyeti gerek ekonomik yapısı, gerek Birinci Dünya

¹⁸⁴ Erdağ, M. Eser, Finansal Krizler, Kurumsal Yaklaşımlar ve Yaşanan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 74, <http://www.yok.gov.tr>, 12.04.2010.

¹⁸⁵ Uğur, Burcu, "1923-1940 Dönemi ve 1929 Buhranı'nın Etkileri", www.bilgiyonetimi.org, 10. 08. 2009.

¹⁸⁶ Erdağ, a.g.e., s. 75.

¹⁸⁷ Tikici, Mehmet - Aksoy, Ali, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 5, sy. 15, 2006, ss. 20-33, s. 25, www.e-sosder.com, 10. 08. 2009.

¹⁸⁸ Erdağ, a.g.e., s. 75.

Savaşı'nın sebep olduğu tahribat ve galip devletlere ödenmesi gereken borçlar nedeniyle sıkıntılı bir dönem geçirmektedir.

Birinci Dünya Savaşına kadar, Türkiye'deki iktisadi faaliyetler genellikle Avrupa sermayesi tarafından yürütülmüştür. Bütün ticaret ve sanayi işletmeleri, özellikle kömür ve tekstil sektörleri tamamen yabancı sermayenin eline geçmeye başlamış ve açık pazar haline gelen ülkede yabancı sermaye; genellikle devlet güvencesinin bulunduğu altyapı yatırımlarına yönelmiştir.¹⁸⁹ Birinci Dünya Savaşı sonrasında galip devletlerin, yenilen devletlere şartları çok ağır antlaşmalar imzalatmaları ekonomik ve siyasal ilişkilerin çıkmaza girmesine sebep olmuştur. Savaş sonrasında uluslar arası piyasalarda fiyatlar hızla düşmüş ve 1921 yılında savaş sonrasında ilk ekonomik bunalımı ortaya çıkmıştır. 1922-1925 yılları arasındaki dönem dünya ekonomisinde tekrar bir canlanma dönemi olmuş fakat; 1926-1927 yıllarına gelindiğinde, bazı ülkeler için durgunluk dönemi yaşanmasına rağmen dünya ekonomisinde genellikle hızlı bir gelişme görülmüştür.¹⁹⁰

1.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Savaştan yeni çıkmış ve pek çok maddi güçlüklerle kurulmuş olan dönemin Türkiye Cumhuriyeti'nde gelişmiş bir sanayiden bahsetmek mümkün değildi. Tarım sektörü de savaşın vermiş olduğu zararlardan, illiklikten ve vergilerden dolayı çökmüş durumdaydı. Bunun yanı sıra Osmanlı'dan kalan borçlarla birlikte halkın yoksulluğu da en yüksek noktalara ulaşmıştı.¹⁹¹ Bu nedenle, yeniden kuruluş çabaları arasında öncelikle ele alınan sorunlardan biri iktisadi kalkınma sorunu olmuştur.

Milli Mücadele sonunda imzalanan Lozan Antlaşması ile Batılı devletlerin Türk ekonomisi üzerindeki kontrolleri kaldırılmış, Türkiye Cumhuriyeti'nin bu ilk yıllarında

¹⁸⁹ Ezer, Feyzullah, "1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye'ye Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005a, ss. 158-162, s. 158, <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/33/28%20D%C3%BCnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1%20ve%20T%C3%BCrkiye'ye%20Etkileri%20FEYZULLAH%20EZER%20C3%96DEND%C4%B0%20--5%20SYF%20158-162.doc>, 10. 08. 2009.

¹⁹⁰ Ezer, 2005a, a.g.m., s. 158.

¹⁹¹ Akpınar, A. Tolga, "Türkiye'de Ekonomik Krizler-1929 Krizi", *Sinestezi E-Dergi*, 23.01.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/01/23/turkiye-de-ekonomik-krizler-1929-krizi/>, 10.08.2009.

ekonominin nasıl bir yapı içerisinde gelişeceği 1923 yılında Mustafa Kemal Paşa başkanlığında toplanan Türkiye İktisat Kongresi'nde şekillenmeye başlamıştır. İzmir'de yapılan kongreye çiftçi, tüccar, sanayi temsilcileri ve çalışanları, şirket temsilcileri, banka, borsa ve diğer iktisadi kurum temsilcilerinden oluşan toplam 1135 kişi katılmıştır.¹⁹²

Kongrede alınan belli başlı mali kararlar şunlardır: ¹⁹³

1. Aşar'ın kaldırılarak yerine yeni bir verginin ihdası,
2. Reji idaresi'nin lağvedilmesi,
3. Tütün üretimi ve ticaretin serbest olması,
4. Temettü vergisinin değiştirilmesi,
5. Gümrük politikasının ticaret, tarım ve sanayiye geliştirecek şekilde yeniden düzenlenmesi,
6. İç gümrüklerin kaldırılması,
7. Ağnam'ın tahsil usulünün düzenlenmesi,
8. Teşvik-i Sanayi Kanunu'nda yer alan vergi bağışıklıklarının genişletilerek uygulanması.

Misak-ı İktisadi olarak da bilinen, Birinci İktisat Kongresi'nde özel girişimcilerin desteklenmesi, yatırımcılara kredi sağlayacak bankaların kurulması, hammaddesi yurt içinde olan endüstri kollarının kurulması, günlük tüketim mallarına öncelik verilmesi, önemli kuruluşların millileştirilmesi ve Türkiye'nin kendi limanlarında kabotaj hakkını kullanması gibi kararlar alınarak yeni hükümetin mali ve iktisadi politikasının temelleri atılmıştır.¹⁹⁴

¹⁹²Ezer, Feyzullah, "1929 Dünya Ekonomik Buhranı Öncesi Türk Ekonomisinin Yapısı Üzerine Bir Değerlendirme", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005b, ss. 28-32, [http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/06%201929%20D%C3%BCnnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1--Feyzullah%20EZER%20\(4066\)%20--5%20syf--%C3%B6dendi--28-32.doc](http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/06%201929%20D%C3%BCnnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1--Feyzullah%20EZER%20(4066)%20--5%20syf--%C3%B6dendi--28-32.doc), 10.08.2009, s.29.

¹⁹³ Tanör, Bülent, *Kurtuluş Kuruluş*, 4. Basım, Cumhuriyet Yayınları, İstanbul, 2002, s. 334. ; Akpınar, 23.01.2009, a.g.m.

¹⁹⁴ Coşkun, K. Tekin, *Ekonomik Krizler*, Vergi Denetmenleri Derneği Yayınları, Ankara, 2004, s. 73.

1930 yılından sonra tüm dünyada, devletçi, müdahaleci ve korumacı politikalara yönelmeler başlamıştır. 1930 yılı başında, ekonomik bunalıma karşı alınan önlemler iki amaca yöneliktir:¹⁹⁵

- ✓ Kamu harcamalarını kamu gelirlerine uygun olarak dengelemek.
- ✓ Dış alıma sınırlamalar getirerek, dış ticaretin açık değil, fazla vermesini sağlamak.

Krizden etkilenen ülkeler, alışılmış olan klasik görüşün tersine devletin ekonomiye müdahalesini zorunlu gören Keynesyen görüş olarak ifade edilen politikalara başvurarak bunalımdan kurtulma yolunu seçmişlerdir. Dünyadaki bu gelişimden, Türkiye de etkilenmiş ve politikasını bu yönde değiştirmiştir.¹⁹⁶

Bu dönemde bir yandan paranın değerini stabilize edecek, dış ticaret dengesini kuracak önemli kararlar alınırken diğer yandan ekonomik kurumsallaşma çabalarına hız verilmiştir.¹⁹⁷ Bu çalışmalar neticesinde birçok yeni kurum oluşturulmuş, kanunlar çıkarılmış ve bir dizi önlem alınmıştır:

- ✓ İlk kurumsallaşma, T.B.M.M (Türkiye Büyük Millet Meclisi) başkanı Kazım Özalp başkanlığında Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyetinin kurulması ile olmuştur. Bu cemiyetin temel amacı, halkı tasarrufa ve yerli malı kullanımına teşvik etmekle birlikte, aynı zamanda yerli mallarının üretimini, kalitesini artırmak olmuştur.¹⁹⁸
- ✓ 8 Haziran 1929'da ulusal sanayinin, dışarıdan gelenlerin rekabet güçlerine karşı korunabilmesini amaçlayan 'Milli Sanayi Korunma Kanunu' kabul edilmesi dönemin önemli gelişmeleri arasında bulunmaktadır. Bu kanunun ardından 1424-1425 sayılı, İcra ve İflas Kanunu kabul edilmiştir.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Uğur, a.g.m.

¹⁹⁶ Uğur, a.g.m.

¹⁹⁷ Gürsoy, Melih, *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, Metis Yayınları, İstanbul, 1989, s. 227.

¹⁹⁸ Akpınar, 23.01.2009, a.g.m.

¹⁹⁹ Reisoğlu, Seza, "İcra ve İflas Konusunda Yeni Düzenlemeler", *Bankacılar Dergisi*, sy. 47, 2003, s. 56; Balabanlılar, Mürşit, v.dğr., *Türkiye'nin 75 Yılı*, Hürgüç Gazetecilik A.Ş., İstanbul, Ekim 1998, s.46.

✓ Alınan tasarruf tedbirlerine rağmen devlet gelirlerinin düşük düzeyde olması nedeniyle, 30 Kasım 1930 yılında ‘İktisadi Buhran Vergisi Kanunu’ yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile hükümet, kamu ve özel sektörde çalışan tüm “Hizmet Erbabı”nın gelirlerini kazanç grupları itibariyle vergiye tabi tutmuştur.²⁰⁰

✓ Yine, 1930 yılında Merkez Bankası kurulmuş ve Türk Parasını Koruma Kanunu TBMM’de kabul edilmiştir. 1931 yılında ise ithalata kota konulması ve ihracatın denetlenmesi hakkında çıkan kanunla korumacılığın ilk adımları atılmıştır.²⁰¹

Devletçilik uygulamaları sonucunda, Sümerbank, Etibank, Madencilik Bankası gibi önemli yatırımları gerçekleştiren bankalar, şeker, dokuma, kağıt sanayi işletmeleri kurulmuş; geniş ölçüde demiryolu, şose ve liman inşaatlarının gerçekleştirilmiştir.²⁰²

✓ Devletçilik uygulamalarının önemli girişimlerinden biri olan Sümerbank’ın faaliyetleri; 3 Haziran 1933’te Sümerbank Kanunu’nun kabul edilmesiyle başlamıştır.²⁰³

Sümerbank, siyasal kadroyla özel kesimin üzerinde uzlaştığı devletçilik modelini simgelemiş ve devlet eliyle sanayileşme çabasının planlanmasını ve uygulanmasını üstlenmiştir.²⁰⁴ Sümerbank, sanayiye bazı alanlarda ve faaliyetlerde yardım etmek amacıyla kurulmuştur. Bu yardım alanları:²⁰⁵

- Kendisi için gerekli temel hammadde türleri, ülkede bulunan ve henüz mallarıyla toplumun taleplerini karşılayamayanlar;
- Yarı mamul ya da mamul üretim yoluyla ham ihraç mallarının değerini yükselten ve bunların pazarlanmasını kolaylaştıranlar;
- Üretimi ülke içinde büyük talep gören ve bunun için hammadde bulunmayan, ama bunların kurulması durumunda bu hammadde üretimi gerekli olanlar;

²⁰⁰ Çetin, Hasan, İkinci Dünya Savaşı Sürecinde Türkiye’nin Sosyo-Ekonomik Durumu (1939-1945), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2007, s. 41.

²⁰¹ “1923-1980 Türkiye Ekonomisi”, 27. 08. 2006, <http://www.turkcebilgi.net/ekonomi/turkiye-ekonomisi/1923-1980-turkiye-ekonomisi-3487.html>, 10.08.2009.

²⁰² Ezer, 2005a, a.g.m. s. 161.

²⁰³ Balananlılar, v.dğr. a.g.e., s. 53.

²⁰⁴ Yeşilay, R. Barış, “Devletçiliğin Türkiye Ekonomisindeki İzdüşümleri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 19, sy. 1, Nisan 2005, ss. 117-132, s. 125.

²⁰⁵ Uğur, a.g.m.

- Ülke içinde hammaddesi bulunmayan ve üretilmeyen, ama ülkeye önemli yarar sağlayacak olanlar şeklinde sıralanmaktadır.
- ✓ Madencilik alanındaki en önemli kurumsal gelişme ise Etibank'ın kurulmasıyla yapılmıştır. Etibank 23 Ekim 1935'te hizmete başlamıştır.²⁰⁶

Bankanın kanunda belirtilen işlevleri şunlardır: ²⁰⁷

- Maden cevherleri, madeni hammadde ve malzeme alıp satmak veya alım satımına aracılık etmek;
- Çeşitli madenler ve petrol için araştırma ve yapım ruhsatları çıkarmak;
- Elektrik santralleri ve elektrik dağıtacak veya elektrikle ilgili malzeme, alet, makine yapacak tesisler kurmak;
- Bizzat veya katılma ile yukarda sayılan işleri görecek ticari kurumlar oluşturmak;
- Banka işlemleri yapmak;
- Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'nün saptadığı ve işletmeye elverişli gördüğü madenleri ve taşocaklarını işletmek olarak belirtilmiştir.

İthalatı düzenlemek ve ihracatı denetlemek amacıyla 1930-1933 yılları arasında bir dizi kanun çıkarılmıştır. Sanayileşmenin plânlı bir hale kavuşturulması mecburiyeti üzerine ilk beş yıllık sanayi planı hazırlanmış ve 1934'te yürürlüğe konulmuştur.²⁰⁸

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Programı olarak adlandırılan uygulamaların temel amacı; ham maddesi Türkiye'de bulunan fakat tüketim için üretilmeyen ve dışarıdan ithal edilen iç tüketim mallarının ithal edilmeyip ülke içerisinde üretilmesini sağlamak olmuştur.²⁰⁹

²⁰⁶ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 61.

²⁰⁷ Yeşilay, a.g.m., s. 125.

²⁰⁸ Ezer, 2005a, a.g.m., s. 159.

²⁰⁹ Çelebi, Esat, "Atatürk'ün Ekonomik Reformları ve Türkiye Ekonomisine Etkileri (1923-2002)", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, sy. 5, 2002, ss. 17-50, s. 23.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Programı;

- ✓ Yerel ya da bölgesel tarımsal üretime ve doğal kaynaklara dayalı sınıai üretim birimleri kurulması,
- ✓ Dışalım konusu olan temel tüketim mallarının yerli üretimine (özellikle dokuma sanayisi) öncelik verilmesi,
- ✓ Sınıai kuruluşların hammadde ve işgücü kaynaklarına yakın bölgelerde kurulması

gibi üç temel amaca yönelik olarak hazırlanmıştır.²¹⁰

Kalkınma programı bünyesinde; Kayseri, Nazilli, Ereğli, Bakırköy Tekstil Fabrikaları, Malatya İplik ve Dokuma, Iğdır İplik Fabrikaları, Karabük Demir ve Çelik, İzmir Kağıt, Bursa Merinos, Kütahya Seramik, Paşabahçe Şişe ve Cam, Keçiborlu Kükürt, Gemlik Suni İpek, İzmit Süper Fosfat, İspirto, Gülyağı, Çimento Sınıai Tesisleri, Türkiye Şeker Fabrikaları ve Toprak Mahsulleri Ofisi kurulmuş ve bu kurumlar, üstün başarı ile faaliyete geçirilmiştir. Malatya, Kayseri ve Bursa'daki Merinos Fabrikaları, bugünkü tekstil sanayisinin ilk öncüleri olmuştur. Sümerbank'ın ve Etibank'ın kuruluşu da bu program sürecinde gerçekleştirilmiştir.²¹¹

Hükümet tarafından 1935'te İkinci Beş Yıllık Kalkınma Programı'nın hazırlıklarına başlanmış; program Kasım 1936'da dönemin Ekonomi Bakanı Celâl Bayar tarafından Başbakanlığa sunulmuş ve Eylül 1938'de uygulamaya girmiştir.²¹²

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Programı'nın temel felsefesi, önemli yatırımların yanında, hammaddesi Türkiye'de bol fakat sermaye yetersizliği nedeniyle üretimi güç olan hammaddeleri, yurt dışına ihraç etmek ve döviz girdisini arttırmak olmuştur.²¹³ İkinci Kalkınma Programında, Birinci Kalkınma Programında amaçlanan uygulamalar esas alınarak, bunlara ilaveten elektrik üretimine ve makine endüstrisi, deniz ulaşımı ile

²¹⁰ Acar, Yalçın, *Tarihsel Açıdan Türkiye Ekonomisi ve İzlenen İktisadi Politikalar (1923-1963)*, 6. Baskı, Vıpaş Yayınları, Bursa, 2001, s. 39.

²¹¹ Çelebi, a.g.m., s. 23. ; Burak, D. Mehmet, "Camilla Jacquart'ın Raporuna Göre Atatürk Döneminde Türk Ekonomisi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, c. 16, sy. 1, Mart 2008, ss. 221-236, s. 225.

²¹² Ezer, 2005a, a.g.m., s. 159.

²¹³ Çelebi, a.g.m., s. 24.

ilgili gerekli araç ve gereçlerin üretimine, demiryollarının geliştirilmesine önem verilmiştir.²¹⁴

Türk ekonomisindeki kaos ortamının 1933 yılından itibaren normale dönmeye başladığı söylenebilir. 1933-1938 döneminde devlet ekonomi politikasında daha aktif rol oynamaya başlamıştır. Bu dönemde ülkenin iktisadî kalkınmasında sanayileşmeye açık bir şekilde öncelik verilmiş ve sanayileşme plânlı bir şekilde yürütülmeye çalışılmıştır.²¹⁵

1939 yılında bütün dünyayı ekonomik ve sosyal yönden sarsan İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması nedeniyle yürürlükteki projelerin uygulanmasında büyük güçlüklerle karşılaşmış olmasına rağmen uygulamaların çoğunluğunun sonuçlandırılmış olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bazı projelerin tamamlanması 1950'leri bulmuştur.²¹⁶

1.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

Ekonomik önlemlerin sonuçları toplumun farklı kesimlerine farklı etkiler yaratmıştır. Tarım fiyatlarının çok düşmesi ve bu düşüşün iç piyasaya yansımış olması, tarımsal ürün fiyatları düşerken girdi fiyatlarının yüksek düzeyde kalması, makineli tarım yapanlara devlet yardımının 1930 yılından sonra kesilmiş olması nedeniyle kriz koşullarından en çok etkilenen kesim büyük çiftçiler olmuştur. Bu etkilerin birleşmesi büyük tarımsal işletmeleri etkilemiş ve tarıma sermaye akımı yavaşlamıştır. Orta büyüklükteki ve henüz makineli tarıma geçmemiş olan çiftçilerin krizden kayıpları az olmuştur. Ticaret kesiminde krizden en çok etkilenenler dış ticaretle uğraşan büyük firmalar olmuştur. 1930-1932 yılları arasında 3 Anonim Şirket, 25 yeni Limited Şirket kurulmuş, 7 Anonim Şirket ve 8 Limited Şirket kapanmıştır. Tamamen dış talebe bağlı olan madencilik kesiminde devamlı olarak stoklar yükselmiş ve büyük bir gerileme

²¹⁴ Çelebi, a.g.m., s. 24.

²¹⁵ Ezer, 2005a, a.g.m., s. 161.

²¹⁶ Ezer, 2005a, a.g.m., s. 160. ; Burak, a.g.m., s. 225. ; Çelebi, a.g.m., s. 24.

yaşanmıştır. Bankalar açısından bakıldığında ise; Türk bankalarının karları devamlı şekilde artarken yabancı bankalar bilançolarını zararlarla kapamışlardır.²¹⁷

Türkiye’de krizden olumsuz yönde en çok etkilenen kesim tarım sektörünün üreticileri olmuştur. Bunun nedeni ise, Türkiye’nin kriz öncesinde çeşitli teşviklerle tarımsal üretimi özendirici uygulamalara girmiş olmasıdır. Özellikle 1926 yılında traktör alımları için uygulanan teşvikler tarımda makineleşmeyi nispi olarak artırırken hem üretimi, hem de konjonktür gereği fiyatları olumsuz yönde etkilemiştir. Krizin yarattığı olumsuz koşullar nedeniyle gelir kaybına uğrayan bir başka grup ise dış ticaret yapan kesim olmuştur. Dünyada düşen fiyatlara koşut olarak ihracat mallarının fiyatları düşerken, gümrük duvarları nedeniyle ithal malların fiyatları ithalatçı açısından düşmemiştir. Türkiye’nin dış ticaret hacmi % 2.5 oranında azalmış ve buna bağlı olarak sektörde faaliyette bulunan firmaların sayısında düşme olmuştur.²¹⁸

2. 1946 KRİZİ VE YÖNETİMİ

Birinci Dünya Savaşı’nın yaraları henüz tam anlamıyla sarılmadan, 1 Eylül 1939 tarihinde Avrupa’da başlayan ve tüm dünyaya yayılan İkinci Dünya Savaşı, ülkelerin çeşitli bloklara ayrılarak, birbirlerine taraf olmalarına neden olmuştur.²¹⁹ Henüz genç bir devlet olan Türkiye Cumhuriyeti, her iki bloğun da savaş müddetince devam eden baskı ve ikna çabalarına rağmen tarafsız kalmayı başarabilmiştir. Bu dönemde, ekonomik, psikolojik ve stratejik açıdan tarafsızlığın Türkiye için en ideal çözüm olduğu düşünülmüştür.²²⁰

İkinci Dünya Savaşı her ne kadar ülke dışında meydana gelmiş olsa da Türkiye ekonomisini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu itibarla, savaşın devam ettiği 1939-1945 yılları arasındaki döneme devletçiliğin de ötesinde, savaş ekonomisi uygulamasının hâkim olduğunu söylemek mümkündür.²²¹

²¹⁷ Gürsoy, a.g.e., s. 228.

²¹⁸ Çetin, a.g.e., s. 38-39.

²¹⁹ Benhür, Çağatay, “1945-46 Yıllarında Türkiye’de Politik Gelişmelere Genel Bakış”, *Journal of Quafqaz University*, sy. 24., 2008, ss. 30-41, s. 30.

²²⁰ Benhür, a.g.m., s. 30.

²²¹ Acar, a.g.e., s. 49. ; Coşkun, K., a.g.e., s. 35.

2.1. Kriz Dönemi

İkinci Dünya Savaşı; dünyayı ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ve SSCB (Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği) olmak üzere iki kampa bölmüştür ve bu iki blok dışında kalan ülkeleri her blok önderinin kendi tarafına çekmek için çeşitli çabalar harcama sürecine girdiği bir dönemi başlatmıştır. Ayrıca 1930'lu yıllardan alınan dersler ve o dönemin getirdiği yeni kurumlar (sosyal devlet, işsizlikle mücadele için kamu müdahalesi gibi) ABD önderliğindeki Batı bloğunun politikalarına şekil vermekte; buna karşılık o dönemde “ekonomiyi dışa kapatma”nın ve otoriter rejimlerin yarattığı sakıncaların aşılmasına çalışılmaktaydı. ABD kendi önderliğinde, kendi bloğunda demokrasiyi ve dışa açık politikaları savunurken, savaşı izleyen yıllarda da bir dizi dünya kurumu (IMF, Uluslar arası İmar ve Kalkınma Bankası / Dünya Bankası, GATT gibi) çerçevesinde kendi bloğu için bunları gerçekleştirecek düzeni kurmuştur.²²²

Savaşın ekonomik etkilerine Avrupa ülkeleri açısından bakıldığında ise; İkinci dünya savaşının tüm Avrupa'yı ve Doğu Avrupa ülkelerini, Birinci Dünya Savaşı'na oranla daha olumsuz biçimde etkilediği söylenebilir. GSMH'nin büyük bir bölümünün askeri harcamalar için ayrılmasının yanı sıra Alman istilası da bu ülkelerin kaynakları için ek yük yaratmıştır. Bununla birlikte, ikinci dünya savaşının ekonomi üzerindeki çok daha ağır olan tahribatı Birinci Dünya Savaşı sonrasına oranla daha yüksek bir hızla telafi edilmiştir.²²³

İkinci Dünya Savaşı, Türkiye'nin sınırları dışında gerçekleşmiş bir savaş olmasıyla birlikte, dönemin ekonomisini büyük ölçüde etkilemiştir. Her gün savaşa girme olasılığı karşısında uygulanan seferberlik, devlet için ağır masraflar yarattığı gibi aktif nüfusun bir kısmını üretimden çekmekle, başta tarım olmak üzere çeşitli sektörlerde bir işgücü kıtlığına yol açarak üretimi aksatmıştır.²²⁴

Bu dönemde, yoksullukla mücadele eden halka, Ticaret Bakanlığı tarafından Toprak Mahsülleri Ofisi Umum Müdürlüğü'ne verilen bir emirle, Ankara, İstanbul ve

²²² Kazgan, Gülten, *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001)- 'Ekonomi-Politik' Açısından Bir İrdeleme*, 2. Baskı, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Kasım 2008, s. 93.

²²³ Demirburgan, M. Alper, “Tarihsel Perspektifle Dönüşüm Öncesi Dönemde Doğu Avrupa'daki Ekonomik Gelişmeler”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 28, sy. 2, Aralık 2004, ss. 149-154, s. 151.

²²⁴ Şenşekerci, Erkan - Gülcan, Yılmaz, *Türk Devrim Tarihi ve Atatürkçülük*, 1. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 220.

İzmir şehirleri halkının ekmeklik un ihtiyacının 15 Kasım 1942 tarihinden itibaren ofis tarafından temin edilmesi bildirilmiştir. Bu şehirlerde ekmek karne ile dağıtılacak ve 600 gramı 28 kuruştan satılacaktır. Ayrıca, memur, müstahdem, emekli, dul ve yetim maaşı alanlarla bu kişilerin beslemeye mecbur oldukları kimselere ise ekmeğin karne ile ve eski fiyat üzerinden verilmesi kararlaştırılmıştır.²²⁵

Bu dönemin en belirgin özelliği devletin taze para gereksinimini karşılamak için uygulamaya koyduğu yeni vergiler ve kısa vadeli hazine bonoları çıkarmak suretiyle hazinenin halka borçlandırılmasına yönelik önlemlerdir.²²⁶ Bu borçlanma araçlarından dönemin gazetelerinden biri olan “Yeni Sabah” gazetesinin 19 Mart 1944 tarihli baskısında şu şekilde bahsedilmiştir:

‘Milli müdafaamızın olağanüstü zaruri masraflarını karşılamak üzere yeni bir istikraz (borçlanma) piyasaya arz edilmiştir. Bunun memlekette pek büyük bir rağbet göreceğinden şüphe etmiyoruz. Şartlar çok uygundur. % 7 gibi kayda değer bir faiz sağlamaktadır. Hâlbuki, bugün gayrimenkullere yatırılmış sermayeler, gizli ve kanuna aykırı hareketlere başvurulmazsa, anca % 4 gibi safi bir irat temin edebilmektedir... Enflasyonun önüne geçebilecek en güzel bir tedbir karşısındayız denilebilir. Kâğıt paralarını atıl tutmaktan ise % 7 gibi çekici faizli bir kâğıda çevirmek, sermayesi olanların bizzat şahsi menfaatleri icabıdır.’²²⁷

Borçlanma araçlarına yapılan özendirmeler ve teşvikler sonucunda, borçlanma araçları kullanılmış fakat sonuç istenildiği gibi olmamıştır. Devletin halka arz ettiği bonoları ödeyememesi sonucu para basma yoluna gitmesi ve bunun sonucu olarak yüksek emisyonun hayat pahalılığına yol açmış olması da savaş yıllarının belirgin sıkıntıları arasında yerini almıştır.²²⁸

²²⁵ *Ayın Tarihi*, No. 107, Başvekalet Matbuat Umum Müdürlüğü (Başbakanlık Yayınevi), Ankara, İlkteşrin 1942 (Ekim 1942), s. 5.

²²⁶ Şenşekerci - Gülcan, a.g.e., s. 220. ; Acar, a.g.e., s. 49.

²²⁷ *Ayın Tarihi*, No. 124, Başvekalet Matbuat Umum Müdürlüğü (Başbakanlık Yayınevi), Ankara, Mart 1944, s. 24.

²²⁸ Şenşekerci - Gülcan, a.g.e., s. 220.

2.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Savaş dolayısıyla üretici nüfusun büyük bir kısmı askere alınmış, hammadde ve yatırım mallarının ithalatı zorlaşmış, tarımsal üretim düşmüş, bazı tüketim maddeleri vesikaya bağlanmış ve ihracat giderek azalmaya başlamıştır.²²⁹ Merkez Bankası tarafından savaş giderlerini karşılamak için enflasyonist bir politika izlenmesi, sanayi sektörünü savaşa girilmediği halde olumsuz yönde etkilemiştir. Bu gelişmeler üzerine hükümet, olumsuzlukları ortadan kaldırmak, karaborsayı önlemek ve fiyat artışlarını en alt düzeyde tutabilmek için Ocak 1940'ta, Bakanlar Kuruluna ekonomiye müdahale etme konusunda geniş yetkiler tanıyan "Milli Koruma Kanunu"nu çıkarmıştır. Bu kanun ile olağanüstü koşullarda fiyatların saptanması, özel işletmelere el konulması, zorunlu çalıştırma gibi hükümete ekonomiye doğrudan müdahale etme yetkisi verilmiştir.²³⁰ Fakat, iktisadi tıkanıklığın esasen sistemden kaynaklanması nedeniyle, uygulanan zorunlu tedbirlerin beklenen sonuçları veremediği söylenebilir.²³¹

Bu kanunla getirilen düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:²³²

- ✓ Hükümet, özel kişilere ait sanayi ve madencilik tesislerinin hangi malları ne kadar üreteceklerini belirleyebilecektir.
- ✓ Hükümet, gerek gördüğü kuruluşlara, bir tazminat ödeyerek el koyabilecektir.
- ✓ Tarımda ne ekileceğini devlet tayin edecek ve 500 hektarın üzerindeki araziyi gerekirse bir tazminat ödeyerek bizzat devlet işletebilecektir.
- ✓ Özel kişilere ait taşıt araçları devletçe belirlenecek fiyatlarla istenilen yerlerde çalıştırılabilecektir. Gerekli görülürse bu araçlar devlet tarafından satın alınabilecektir.
- ✓ Özel kesimin yatırımları izin alma şartına bağlanmış ve hükümetin denetimine tabi tutulmuştur. Kanun, hükümete özel kişilere ait üretim birimlerinin atıl halde tutulmasını önlemek amacıyla el koyma ve çalışmaya zorlama yetkisi vermiştir.

²²⁹ Coşkun, K., a.g.e., s. 36.

²³⁰ Çelebi, a.g.m., s. 34.

²³¹ Coşkun, K., a.g.e., s. 36. ; Şenşekerci - Gülcan, a.g.e., s. 220.

²³² Coşkun, K., a.g.e., s. 37.

Bu amaçla hükümet, gerekli gördüğü işletmelere kredi, malzeme, uzman eleman ve işçi sağlayacaktır.

- ✓ İç ve dış ticarete fiyat kontrolü sistemi getirilmiştir. Devlet, piyasalara alıcı olarak girebilecek, bizzat ithalat yapabilecektir. İhtiyaç duyulan mallara el koyabilecek ve bunların dağıtımını gerçekleştirecektir.

2 Mart 1944 tarihli “Akşam” gazetesinde, yeni açıklanan bütçenin toplamda bir önceki yıl açıklanan bütçenin 60 milyon lira fazlası olduğu, aynı zamanda savaş öncesi bütçesinin, yani 1938 bütçesinin de yaklaşık iki katı olduğu belirtilmiştir.²³³ Bütçedeki bu hızlı artış üç sebebe bağlanmıştır. Bu sebeplerden ilki “savaş” olarak gösterilmektedir. Savaş öncesinde 80 milyonu geçmeyen Milli Müdafaa bütçesi bir önceki yıl 116 milyonu bulmuş, son olarak 1944 yılında ise 140 milyon liraya ulaşmıştır. Bütçenin büyük bir kısmının Milli Müdafaa’ya gittiği belirtilmiştir. İkinci sebep olarak pahalılık ve fiyatların yükselmesi nedeniyle devletin de zarar görmesi olarak gösterilmiştir. Son olarak bütçede en çok dikkat çeken kısmın eğitim-öğretim ve sağlık harcamalarına büyük pay ayrılması olduğu vurgulanmıştır.²³⁴

Dönemin bütçesinin bir diğer özelliğinin de her zamanki gibi denk oluşturulması olmuştur.²³⁵ Savaş döneminden sonraki yıllarda, 1944 yılı hariç olmak üzere, 1950 ye kadar bütçeler gelir fazlasıyla kapanmıştır. 1945-1950 döneminde bütçe gider ve gelirlerinin GSMH içindeki payı % 14 ile % 25 arasında değişmiştir.²³⁶

Bu dönemde alınmış olan önlemlere karşın savaşın getirdiği olumsuzlukların ortadan kaldırılamamış olması iktidarda bulunan CHP ve hükümete yönelen tepkilerin giderek yoğunlaşmasına yol açmıştır.²³⁷ Parti içindeki anlaşmazlıkların da etkisiyle 21 Temmuz 1946’da yapılan seçim sonrasında Şükrü Saraçoğlu hükümetinin yerine Recep Peker Başbakanlığındaki CHP hükümeti gelmiştir. Bu dönemde sanayi ve ekonomi alanında yapılan değişikliklerden biri, döviz kurunu gerçekçi bir yapıya kavuşturmak amacıyla 7 Eylül 1946’da yapılan TL’yi ABD Doları karşısında % 53 oranında devalüe

²³³ *Ayin Tarihi*, No. 124, a.g.e., s. 17.

²³⁴ *Ayin Tarihi*, No. 124, a.g.e., s. 18.

²³⁵ *Ayin Tarihi*, No. 124, a.g.e., s. 18.

²³⁶ Gediz, Burcu - Yalçınkaya, M. Hakan, “Nasıl Bir Bütçe Politikası?”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 7, sy. 1, 2001, ss. 53-69, s. 64.

²³⁷ Şenşekerci - Gülcan, a.g.e., s. 220.

etmek olmuştur. Bu devalüasyon ile bir Amerikan Doları 130 Kuruştan 280 Kuruşa yükseltilmiştir.²³⁸ Bu karar ithalatın artmasına ve dolayısıyla dış ticaret açığının genişlemesine yol açarak piyasalarda durgunluk ve daralmaya sebep olmuştur.²³⁹

Dönemin belirgin olaylarından biri, İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın uygulanamamış olmasına karşın 1945 yılında Üçüncü Beş Yıllık Sanayi Planı'nın hazırlanması olmuştur. Yardım talebiyle ABD'ye sunulan bu plan, devletçi sanayileşmenin devamı olarak görüldüğü için geri çevrilmiş ve yerine düşünce temeli yine ABD patentli olan '1947 Türkiye Ekonomik Kalkınma Planı' hazırlanmıştır.²⁴⁰

İkinci Dünya Savaşı bitmeden, 44 ülkenin temsilcisinin katıldığı bir iktisadi konferans ABD'de Bretton Woods şehrinde toplanarak ve 1 Temmuz 1944'te Bretton Woods Anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmayla birlikte IMF ve Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (Dünya Bankası)'nın kurulması kabul edilmiştir. Bu tarihten sonra ülkeler paralarını ABD Dolarına göre tanımlamıştır.²⁴¹ Türkiye 1947 yılında IMF'ye üye olmuş, ardından 1948'de 16 Avrupa ülkesiyle birlikte Avrupa İşbirliği Teşkilatı'nı (OECD) kurmuştur.²⁴²

2.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlayan süreç Türkiye Cumhuriyetini siyasi olarak çok partili parlamenter rejime götüren bir dönem olurken, iktisadi politikalar açısından da önemli bir dönüşümün yaşandığı bir dönem olmuştur. Söz konusu dönemde 1930 sonrasında izlenen dışa kapalı, korumacı, dış dengeye önem veren politikalar terk edilerek serbest ticaretçi iktisat politikaları uygulanmaya başlanmıştır. 1946 yılında 7 Eylül kararı ile birlikte yapılan devalüasyonun doğurduğu olumsuz sonuçlar ile birlikte üretimden beklenen artış sağlanamamış ve devlet giderlerinde artış

²³⁸ Acar, a.g.e., s. 51. ; Akpınar, A. Tolga, "Türkiye'de Ekonomik Krizler-1946-1954 ve 1958 Krizi", *Sinestezi E-Dergi*, 03.02.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/02/03/turkiye-de-ekonomik-krizler-1946-1954-ve-1958-krizi/>, 10.08.2009.

²³⁹ Akpınar, 03.02.2009, a.g.m.

²⁴⁰ Şenşekerci - Gülcan, a.g.e., s. 221.

²⁴¹ "İkinci Dünya Savaşı Yıllarında ve Sonrasında Ekonomik Durum 1930-1980", <http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/ikinci-dunya-savasinda-ekonomik-durum.html>, 10.08.2009.

²⁴² Akpınar, 03.02.2009, a.g.m.

başlamış, ithalatın da serbestleştirilmesiyle birlikte 1947'den itibaren ithalatta önemli artışlar yaşanmış ve dış ticarete açık verilmeye başlanmıştır.²⁴³

3. 1973 KRİZİ VE YÖNETİMİ

Dünya petrol sanayisi Birinci Dünya Savaşına kadar ABD (özellikle Rockefeller Tekeli) tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra özel şirketlerin 'Yedi Kız Kardeş' olarak da adlandırılan dikey entegrasyon yapısına sahip büyük petrol şirketlerinin güçleri artmıştır. İkinci Dünya Savaşından sonra, Ortadoğu devletleri arasındaki güç dengesinin değişmesi, İran petrol kaynaklarının millileştirilmesi gibi etkenler nedeniyle büyük petrol şirketlerinin piyasadaki ağırlıkları azalmıştır. 1960 yılında petrol ihraç eden ülkelerin çıkarlarını korumak amacıyla OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries), yani Petrol İhraç Eden Ülkeler Teşkilatı kurulmuş ve 1969-1973 tarihleri arasında devletler, şirketler ve piyasalar arasında pazarlıklar başlamıştır.²⁴⁴

3.1. Kriz Dönemi

Türkiye, petrol krizi ile ülke içi meselelerle de zor bir dönemden geçtiği bir zamanda karşı karşıya gelmiştir. Ekonomik sıkıntıların yanında, ülke içinde meydana gelen siyasi ve sosyal sorunlar, yapılan çeşitli eylemler ve bunlar sonucunda verilen "12 Mart Muhtırası" krizin ekonomik özelliğinin yanında siyasi ve sosyal bir boyut kazanmasına yol açmıştır.

Türkiye'nin iç meseleleriyle uğraştığı bu ortamda, Ortadoğu'da İsrail-Arap Savaşı'nın başlaması nedeniyle 5 Haziran 1967'de Türk silahlı kuvvetleri alarma geçirilmiştir.²⁴⁵

²⁴³ Altınok, Serdar-Çetinkaya, Murat, "Devalüasyon ve Türkiye'de Devalüasyon Uygulamaları ve Sonuçları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy. 9, 2003, ss. 47-63, s. 56; Taşkın, Murat, "1923-2003 Döneminde Türkiye Cumhuriyeti'nin Dış Ticaret Politikaları", www.dtm.gov.tr, 10.08.2009.

²⁴⁴ Bayraç, H. Naci, "Uluslar arası Petrol Piyasası'nın Ekonomik Analizi", <http://www.turksam.org/tr/a1156.html>, 10.08.2009.

²⁴⁵ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 195.

Ülke içerisinde bu gelişmeler sürerken, 1960-1980 arası Orta Doğu gelişmelerinde ise, 1967 Arap-İsrail Savaşı bir dönüm noktası teşkil etmiştir. Çünkü bu savaşta İsrail'in Araplar karşısında kazandığı kesin zaferler neticesinde, topraklarını savaştan öncekinin dört misli genişletmesi, Arap-İsrail meselesine çok büyük boyutlar kazandırmış ve neticelerini günümüze kadar getirmiştir.²⁴⁶

1967 Arap-İsrail Savaşından sonra, petrolün Batı'ya, özellikle de Amerika'ya karşı bir "siyasi silah" olarak kullanılması söz konusu olmuştur. Bu maksatla OAPEC (Organization of Arab Petroleum Exporting Countries), yani Petrol İhracat Eden Arap Ülkeleri Teşkilatı da kurulmuş, fakat petrolün siyasi silah olarak kullanılması mümkün olmamıştır.²⁴⁷ Batı'nın ve Amerika'nın tek petrol kaynağının Orta Doğu olmaması, özellikle Amerika'nın kendi üretimi olduğu gibi, Venezuela, Nijerya ve Endonezya gibi başka petrol ihracatçısı ülkelerin de bulunmasının yanında, petrolün fiyatının düşük olduğu bu dönemde Arap ülkeleri için önemli bir gelirden yoksun kalmak, kolay göze alınamayacak bir durum olmuştur.²⁴⁸ Diğer taraftan, petrolün siyasi vasıta olarak kullanılmasında Batı ve Amerika üzerinde baskı yapabilmek için iki yol bulunmaktaydı: Birincisi, üretimi ve dolayısıyla ihracatı kısmak, ikincisi ise fiyatları yükseltmekti. Üretimi kısmanın iki sakıncası olabileceği düşünülmüştür: Öncelikle, bu durum üretici ülkelerin gelirlerinde azalmaya neden olurdu, sonrasında ise bütün batı endüstrisi enerji bakımından petrole dayandığı için, üretimi kısmak sert tepkilere yol açabilirdi. Bu sebeplerden dolayı, 1973 savaşından sonra ikinci yola, yani fiyatların yükseltilmesi yoluna başvuruldu.²⁴⁹ Petrol fiyatlarında yapılan artış özellikle Batı Avrupa'da ve Japonya'da bir paniğe sebep olmuş; Arapların bu petrol silahı karşılığında Avrupa, OECD çerçevesinde 1974 Ekim ayında; Amerika, Kanada, Fransa hariç Ortak Pazar ülkeleri, Japonya, İspanya, Türkiye, Avusturya, İsviçre, İsveç ve Norveç'in katılması ile Milletlerarası Enerji Ajansı (IEA) kurulmuştur. Bu kuruluşun amacı, enerji ve özellikle petrolün sağlanmasında, kullanılmasında bir işbirliğini, dayanışmayı ve ortak planlamayı gerçekleştirmek olmuştur.

²⁴⁶ Armaoğlu, Fahir, 20. *Yüzyıl Siyasi Tarihi*, 11. Basım, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 727.

²⁴⁷ "1973 Petrol Krizi", <http://www.genbilim.com/content/view/2472/39/>, 12.08.2009.

²⁴⁸ Armaoğlu, a.g.e., s. 727. ; "1973 Petrol Krizi....", a.g.m.

²⁴⁹ Armaoğlu, a.g.e., s. 726.

1973'te yaşanan petrol bunalımı, başta gelişmiş Avrupa ülkeleri olmak üzere bütün OECD ülkelerini etkilemiş, ortaya ekonomik büyümenin yavaşladığı, enflasyonun arttığı, yüksek oranlarda yapısal işsizliğin doğduğu, kronik bütçe açıklarının yaşandığı, kamu harcamalarının yükseldiği ekonomik bir ortam çıkmıştır.²⁵⁰

Petrol fiyatlarındaki yükselmeye birlikte Amerika ve batılı ülkelerin ekonomik ambargo başlatmaları bu dönemde zaten iyi durumda olmayan Türkiye ekonomisini daha da olumsuz yönde etkilemiştir. Bununla birlikte ülke içindeki siyasi ve sosyal huzursuzluklar da devam etmiştir. Meclis'te yapılan kavgalar, sokak mitinglerinde çatışmalar, öğrencilerin fakülteleri işgalleri ve kanlı eylemler nedeniyle ekonomik sıkıntıların yanında ülke içinde de karışıklıkların hâkim olduğu bir dönem yaşanmıştır.

12 Ekim 1969'da yapılan genel seçimlerde AP oyların %46,53'ünü, CHP ise %27,36'sını aldı ve yeni kabine Süleyman Demirel başkanlığında kuruldu.²⁵¹ Yeni hükümet tarafından 28 Ekim 1969 tarihinde bir kısım öğrenci dernekleri kapatıldı.²⁵² Alınan önlemlere rağmen yurdun çeşitli yerlerinde eylemlere ve olaylara engel olunamadı. Bütün bu olayların sonucunda mevcut duruma asker müdahale ederek 1971'de bir muhtıra yayınladı.

Dönemin en önemli olayı 12 Mart 1971'de ülkede yaşanan iç karışıklıklar nedeniyle Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından verilen "12 Mart Muhtırası"dır.²⁵³

Parlamento ve hükümetin süregelen tutum, görüş ve icraatının yurdu anarşi, kardeş kavgası, sosyal ve ekonomik huzursuzluk içine soktuğunu gören Türk Silahlı Kuvvetleri adına Genelkurmay Başkanı Orgeneral Memduh Tağmaç, Kara Kuvvetleri Komutanı Orgeneral Faruk Gürler, Deniz Kuvvetleri Komutanı Oramiral Celal Eyicioğlu, Hava Kuvvetleri Komutanı Orgeneral Muhsin Batur imzalarını taşıyan bir muhtırayı; Cumhurbaşkanı'na, Cumhuriyet Senatosu ve Millet Meclisi Başkanlıklarına

²⁵⁰ Özdemir, Süleyman, "Refah Devletinin Gelişme ve Bunalım Dönemlerinde İş Piyasaları", s. 710, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/34.pdf>, 12.08.2009.

²⁵¹ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 211.

²⁵² Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 211.

²⁵³ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 219.

vermişlerdir. Ültimatom niteliğindeki bu muhtıra, bu tarihten sonra 12 Mart Muhtırası olarak Türk Siyasi tarihinde yer almıştır. Muhtırada şu maddeler yer almaktadır.²⁵⁴

1. Parlamento ve hükümet, süregelen tutum, görüş ve icraatı ile yurdumuzu anarşi, kardeş kavgası, sosyal ve ekonomik huzursuzluklar içine sokmuş, Atatürk'ün bize hedef verdiği çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmak ümidini kamuoyunda yitirmiş ve anayasanın öngördüğü reformları tahakkuk ettirememiş olup, Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceği ağır bir tehlike içerisine düşürülmüştür.
2. Türk milletinin ve sinesinden çıkan Silahlı Kuvvetleri'nin bu vahim ortam hakkında duyduğu üzüntü ve ümitsizliğini giderecek çarelerin, partiler üstü bir anlayışla meclislerimizce değerlendirilerek mevcut anarşik durumu giderecek anayasanın öngördüğü reformları Atatürkçü bir görüşle ele alacak ve inkılâp kanunlarını uygulayacak kuvvetli ve inandırıcı bir hükümetin demokratik kurallar içinde teşkili zaruri görülmektedir.
3. Bu husus süratle tahakkuk ettirilemediği takdirde, Türk Silahlı Kuvvetleri kanunların kendisine vermiş olduğu Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak ve kollamak görevini yerine getirerek, idareyi doğrudan doğruya üzerine almaya kararlıdır. Bilgilerinize...

Muhtıranın ardından Süleyman Demirel Kabinesi istifa etmiş, 19 Mart 1971'de Kocaeli milletvekili Nihat Erim yeni kabineyi kurmakla görevlendirilmiştir.²⁵⁵

3.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Siyasi alanda yapılan değişikliklerin dışında, krizden çıkış amacıyla bir dizi önlem alınmıştır. Bu önlemlerin arasında en önemlisi Türk Lirası'nın 9 Ağustos 1970'te devalüe edilmesi olmuştur.²⁵⁶

Yapılan devalüasyonla TL 'nin değeri %66 düşürülerek, 1 ABD Doları 9 TL' den 15 TL' ye çıkarılmış, daha sonra 18 TL' ye çıkan Dolar 1978 Mart ayında 25 TL'

²⁵⁴ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 219-220.

²⁵⁵ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 220.

²⁵⁶ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 216.

ye yükselmiştir. 1970 yılında yapılan bu devalüasyonun en önemli nedeni, hızlı bir büyüme dönemi ardından gelen ekonomik durgunluk olmuştur.²⁵⁷ Bu dönemde sendikalar tarafından başlatılan grev kararları da ekonomik yönden sıkıntılara sebep olmuştur. Yaşanılan ekonomik durgunluk nedeniyle ülkenin çeşitli yerlerinde işçi eylemleri ve grevler yapılmıştır.

Türkiye'nin krizden çıkışa yönelik önlemler almaya başladığı ve bunun yanında Kıbrıs sorununun da gündeme geldiği bu süreçte bir dış gelişme yaşanmış ve 6 Ekim 1973'te Orta Doğu'da İsrail Savaşı yeniden başlamıştır. Bu nedenle Türkiye Güney sınırlarında yapacağı büyük askeri manevrayı geçici süre için ertelemek durumunda kalmıştır.²⁵⁸

15 Temmuz 1974'te Kıbrıs'ta Yunanistan'a bağlı subayların yönetiminde Ulusal Muhafız Gücü Kuvvetleri, bir hükümet darbesi yaparak yönetime el koymuştur. Lefkoşa Rum Radyosu üzerinden yaptıkları yayında, Cumhurbaşkanı Makarios' un da öldürüldüğünü iddia ederek, bir "Ulusal Kurtuluş Örgütü"nü kurulduğunu belirtmişlerdir.²⁵⁹

Kıbrıs meselesi diğer ülkelerde de büyük yankılar uyandırarak dış ülkelerin farklı yorumlarına ve taleplerine neden olan bir sorun oluşturmuştur. ABD ve İngiltere, Türkiye'nin Kıbrıs meselesine karışmamasını istemiş ve Amerikan 6. Filosuna Kıbrıs'a hareket emri verilmiştir.²⁶⁰ Uluslar arası alanda bu konuda yapılan görüşmelerden olumlu sonuç alınamayınca, Kıbrıs Türk Toplum Lideri ve Devlet Başkanı Yardımcısı Rauf Denktaş'ın da isteği üzerine Ecevit hükümeti Yunan istilasını durdurmak amacıyla müdahale kararı alarak 20 Temmuz 1974 sabahının erken saatlerinde Türk Ordusu'nun Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Kıbrıs adasına indirme ve çıkarma yapmaya başlamıştır. Bu karar; İngiltere ve Yunanistan elçilerine bildirildiği gibi, Ankara'da bulunan ABD Dışişleri Bakan Yardımcısı Joseph Sisco'ya da açıklanmış ve ABD bu müdahaleyi önlemek istemiştir. Fakat 21 Temmuz'da Kıbrıs'ta havadan ve karadan

²⁵⁷ Temel, Adil - Boyar, Ercan - Saygılı, Şeref, "Türkiye Ekonomisinde Yapısal Değişim (1946-1999)", *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, s. 57, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/temela.pdf>, 12.08.2009.

²⁵⁸ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 239.

²⁵⁹ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 243.

²⁶⁰ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 245.

savaş başlamıştır.²⁶¹ Kıbrıs ve Yunan kuvvetleri arasındaki şiddetli çarpışmalar sonucunda 22 Temmuz 1974'te yapılan ateşkes antlaşması ile Birinci Kıbrıs Harekâtı, Birleşmiş Milletler' in ateşkes çağrısına uyularak sona ermiş ve Türkiye adaya 40.000 kişilik bir kuvvet ve 300 tank yerleştirmiştir.²⁶²

Kıbrıs Barış Harekâtına, aralarında ABD'nin de bulunduğu birçok ülke tepki vermiş, harekât sonrasında, 1 Ağustos 1974'te ABD Temsilciler Meclisi'nde Türkiye'ye ABD yardımının kesilmesi yönünde bir karar onaylanmıştır. ABD'nin Türkiye'ye ambargo uygulaması konusundaki kararından Türkiye'nin dış ticareti olumsuz yönde etkilenmiştir.²⁶³

Birinci Barış Harekâtı'nın ardından uzlaşma yapılan konularda öngörülen şartların Rumlar ve Yunanlılar tarafından yerine getirilmemesi nedeniyle 14 Ağustos 1974'te İkinci Kıbrıs Barış Harekâtı başlatılmış ve Türk tarafının istediği sınır fiilen çizilmiştir.²⁶⁴

3.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

1970'li yılların başında ve sonrasında görülen petrol krizi ve Kıbrıs Barış Harekâtı nedeniyle uygulanan ambargolar, Türkiye'yi olumsuz yönde etkilemiş ve ihracat gelirlerinin büyük bir kısmı ancak petrol ithalatını karşılayacak düzeye gelmiştir.²⁶⁵

Petrol Krizi ve 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında uygulanan ambargonun ve Türk Lirası'nın değerlenmesine yol açan kur politikasının büyümesinde etkili olduğu cari açıklar, başlangıçta kısa vadeli sermaye girişi ile karşılanabilmiştir. Ancak

²⁶¹ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 245.

²⁶² Akpınar, A. Tolga, "Türkiye'de Ekonomik Krizler-1969-1974-1978 ve 1980 Krizleri", *Sinestezi E-Dergi*, 20.02.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/02/20/turkiye-de-ekonomik-krizler-1969-1974-1978-ve-1980-krizleri/>, 12.08.2009; Armaoğlu, a.g.e., s. 803. ; Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 246.

²⁶³ Denker, M. Sami, "Kıbrıs Cumhuriyeti ve Avrupa Birliğine Üyelik Sorunu", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, c. 6, sy. 2, 2001, ss. 1-14, s. 6 ; Altınok – Çetinkaya, a.g.m., s. 57; Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 246.

²⁶⁴ Güler, Yavuz, "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Kuruluşuna Kadar Kıbrıs Meselesi", *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 5, sy. 1, 2004, ss. 101-112, s. 110.

²⁶⁵ Altınok - Çetinkaya, a.g.m., s. 57.

1977'den itibaren oluşan ödemeler dengesi darboğazını aşabilmek için 1977 yılında uluslar arası mali kuruluşlara başvurulmuştur.²⁶⁶

Türkiye'de fiyat artışlarının yılda %50'yi aşması, ilk kez 1978 krizinde ortaya çıkmış, 1980'de yüksek oranlı devalüasyon ve KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsü) ürünleri fiyatlarını artırma, faiz hadlerinin serbestleşince yüksek seviyelere çıkması gibi nedenlerle birlikte bu hız %100'ü geçmiştir.²⁶⁷

İkinci serbestleşmeye geçiş denemesi 1978 krizini izleyerek IMF ve Dünya Bankası dayatmalarıyla 1980'li yıllarda yaşanmıştır. Fakat krizden çıkamamış olan ekonomiye aktarılan serbestleşme girişimleri 1982 ve 1983 yıllarında Türkiye'de bir para krizi meydana getirmiştir.²⁶⁸

4. 1994 KRİZİ VE YÖNETİMİ

Finansal piyasalarda serbestlik sağlanmasıyla, ekonomik krizlerin yapısı değişmiş ve uluslar arası sermaye hareketleriyle ilişkilendirilebilecek para, finans ya da bankacılık krizleri görülmeye başlanmıştır. 1994 ekonomik krizi ise bu krizlerin ilki olmuştur.²⁶⁹

4.1. Kriz Dönemi

1994 krizinin en büyük özelliği, yoğun bir finans sektörü krizi ile birlikte ortaya çıkmış olmasıdır. Kısa süreli fakat çok şiddetli yaşanmış olan kriz 1993 sonlarında başlayarak, 1994'te etkisini göstermiştir. Ülke içinde süren temel dengesizliklerin üzerine Avrupa para piyasasındaki kargaşaların eklenmesi krizi tetiklemiştir.²⁷⁰

²⁶⁶ Temel - Boyar - Saygılı, a.g.m., s. 57.

²⁶⁷ Kazgan, Gülten, "Türkiye'de Ekonomik Krizler (1929-2001) Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdeleme", <http://kazgan.bilgi.edu.tr/docs/Turkiye.doc>, 05.09.2010.

²⁶⁸ Gafuroğlu, a.g.e., s. 34.

²⁶⁹ Ergenç, Y. Emre, "Ekonomik Krizlerin Nedenleri ve Çözüm Önerileri", Haziran 2009, http://www.endmuh.com/kariyer/ekonomi/dosyalar/ekonomik_kriz_nedenleri_ve_cozum_onerileri.pdf, 12.08.2009.

²⁷⁰ Akpınar, A. Tolga, "Türkiye'de Ekonomik Krizler -1994-1998-1999 ve 2001 Krizleri", *Sinestezi E-Dergi*, 04.04.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/04/04/turkiye-de-ekonomik-krizler-1994-1998-1999-ve-2001-krizleri/>, 12.08.2009.

Krizin nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz:

- ✓ Döneme bakıldığında krizin en önemli nedenlerinden bir tanesinin döviz kurunun olması gereken seviyeden düşük seyretmesi olduğu görülmektedir. İlk başlarda bu durum yüksek faiz oranları ve bu oranlar sayesinde çekilebilen sermaye girişleri sayesinde sürdürülebilmiş, fakat eninde sonunda sistem çökmeye mahkûm olmuştur. Daha yüksek faiz oranları sürdürülememiş ve döviz kuru sermaye kaçışlarının da etkisiyle olması gereken seviyeye yükselmiş, Türk parası değer kaybetmiştir. Türk lirasının değer kaybetmesiyle birlikte 1994 sonrası dönemde ithalat azalmış, cari denge yeniden kurulmaya başlanmıştır. 1994 krizi özellikle 5 Nisan kararları gibi radikal çözümler içeren politikalar sayesinde çözülebilmiştir.²⁷¹
- ✓ Krizin bir diğer nedeni, Türk banka sisteminin Avrupa piyasalarından sağladığı ucuz fonları, dayanıklı tüketim mallarına yönelik tüketici kredisi olarak kullandırması, bankalarda açık pozisyona (vadeli piyasa işlemlerinde fiyat değişikliği nedeniyle uğranılan zarar) neden olmuştur. Bu nedenle 1994 Krizinin yoğun bir finans sektörü krizi ile birlikte ortaya çıktığı görülmüştür.²⁷²
- ✓ Krizin bir diğer önemli nedeni ise 1990'daki Körfez Savaşı olmuştur. Körfez Savaşı sırasında ve sonrasında Türkiye'nin bölge ile dış ekonomik ilişkileri zayıflamış ve Irak'a uygulanan ambargo, ilişkileri kopma noktasına getirmiştir. Türkiye'nin Körfez Savaşı'nda ABD'ye tam destek vermesi karşılığı olarak ambargonun Türk ekonomisi üzerindeki maliyetlerinin bir kısmının karşılanması talep edilmiş; ancak beklenenin çok altında bir tazminat ile yetinilmek durumunda kalınmıştır. Körfez Savaşı sonrasında Kuzey Irak'taki otorite boşluğu Güneydoğu'da terörün tırmanmasına neden olmuştur. Terör, Türkiye'nin sosyal, siyasal dengeleri gibi ekonomik dengelerini de ciddi bir biçimde etkilemiş; devletin güvenlik harcamaları, bütçe dengelerini sarsmıştır.²⁷³

²⁷¹ Çalık, Ümit, "1990 Sonrası Dönemde Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Krizlerin Kriz Modellerine Göre Analizi", http://www.cesran.org/index.php?option=com_content&view=article&id=414%3A1990-sonras-doenemde-tuerkiye-ekonomisinde-yaanan-krizlerin-kriz-modellerine-goere-analizi&Itemid=87&lang=tr, 17.12.2009.

²⁷² Coşkun, K., a.g.e., s. 54.

²⁷³ Coşkun, K., a.g.e., s. 57.

5 Nisan kararlarının alınmasının öncesinde uluslar arası kredi derecelendirme kuruluşu Moodys'in ve ardından Standart and Poors şirketinin kamu açıklamalarının artması ve ödemeler dengesinin bozulması gerekçesiyle Ocak 1994 tarihinde, Türkiye'nin borç bulmasını sağlayan "kredi derecelendirme notu" nu düşürmeleri de krizin başlamasında etkili olmuştur. Bu kararların ardından döviz yükselmiş, borsa ise düşmüştür. Banka faizleri %95'e çıkarken, Dolar 17 bin 500 lira, Mark 9 bin 750 liraya yükselmiştir.²⁷⁴

4.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Türk Lirasında görülen yüksek değer kaybını hafifletmek amacıyla 21 Ocak 1994'te Merkez Bankası devreye girerek bankalar arası piyasada faiz oranlarını yükseltti ve Dolar'daki artış durduruldu. Bu müdahale ile Borsa yükselirken altın fiyatları da geriledi.²⁷⁵

Dönemin Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel, içinde bulunulan ekonomik krize karşı, 47 bankanın yönetim kurulu başkanlarını ve genel müdürlerini 26 Ocak 1994'te görüşmek üzere Cumhurbaşkanlığı Köşkü'ne çağırdı. Bunun ardından Türk Lirasının değeri Dolar karşısında % 13.6 oranında düşürüldü. 26 Ocak tarihinde alınan kararlar nedeniyle döviz borçları 5 milyar Dolara ulaşan bankalar yaklaşık yarım milyar Dolar zarar etti.²⁷⁶

Krizin etkileri nedeniyle birçok fabrika üretimlerine ara vermek zorunda kaldı. Arçelik yönetim kurulu üretimi durdurma kararı aldı. Ülkenin en büyük sanayi gruplarından biri olan Koç Holdinge bağlı, Arçelik'in de dahil olduğu 10 fabrikada ekonomik durgunluk ve düşük talep nedeniyle üretim durdu ve bu durum iş dünyasında büyük şaşkınlık yarattı. Bu olayın hemen ardından 23 Mart'ta Standart and Poors şirketi Türkiye'nin kredi notunu tekrar düşürdü.²⁷⁷

27 Mart'ta yapılan seçimlerin ardından kurulan Tansu Çiller ve Murat Karayalçın koalisyon hükümeti, krizden çıkışa yönelik hazırlanan Başbakan Tansu

²⁷⁴ Coşkun, K., a.g.e., s. 58. ; Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 424.

²⁷⁵ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 425.

²⁷⁶ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 426.

²⁷⁷ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 434.

Çiller'in açıkladığı kemer sıkma programı olarak tanıtılan 5 Nisan Kararları'nı uygulamaya koydu.²⁷⁸ Alınan kararlar şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- ✓ *Önlemler:* Hububat, şeker pancarı ve tütün dışındaki tarımsal ürünlerde sübvansiyon kaldırılmıştır. Bununla birlikte emekliliğin kadınlar için 7200, erkekler için 9000 güne çıkarılması ve memurlara yılın ikinci yarısı için bütçe ödenekleri ölçüsünde zam yapılacağı açıklanmıştır. Aylık vergi iadeleri kaldırılmıştır. KİT'lerin bir kısmının kapatılmasına, bir kısmının ise satılmasına karar verilmiştir.
- ✓ *Ek Vergiler:* Lüks taşıta, fazla konut ve şirkete, otel müşterilerine, gelir ve kurumlar vergisi ödeyen vergi mükelleflerine bir defaya mahsus olmak üzere vergi uygulanması kararlaştırılmıştır.
- ✓ *Zamlar:* Çay, şeker, akaryakıt, sigara ve alkollü ürünlere zam uygulanmış, ayrıca Dolar, Türk Lirası karşısında %38.8 oranında devalüe edilmiştir.²⁷⁹

5 Nisan 1994 tarihinden itibaren alınan bu kararların amacı, enflasyonu hızla düşürmek, Türk Lirasına istikrar kazandırmak, ihracat artışını hızlandırmak, ekonomik ve sosyal kalkınmayı sosyal dengeleri de gözetten sürdürülebilir bir temele oturtmak olmuştur.²⁸⁰

4.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

Hükümet tarafından alınan önlemler, kısa vadede toparlanma sürecine katkıda bulunmuş olsalar da bunun sağlıklı bir iyileşme olduğu sonradan anlaşılmıştır.²⁸¹ Bu dönemde görülen iyileşme süreci daha sonra yaşanan krizlerin de temellerini oluşturmuştur. Özellikle hükümetin izlediği politikalarda iki önemli nokta dikkati çekmiştir:²⁸²

²⁷⁸ Balabanlılar, v.dğr. a.g.e., s. 436.

²⁷⁹ Balabanlılar, v. dğr. a.g.e., s. 436.

²⁸⁰ Coşkun, K., a.g.e., s. 58.

²⁸¹ Akpınar, 04.04.2009, a.g.m.

²⁸² Akpınar, 04.04.2009, a.g.m.

- ✓ İlk kısa vadeli yabancı sermaye girişlerinin teşvik edilmesi ve yurt dışına sermaye kaçışlarının önlenmesi amacıyla faiz oranlarının çok yüksek tutulması nedeniyle, yurt içi borçlanmanın hızlı bir şekilde artması olmuştur. Bunun olumsuz sonuçları da 1990' lı yılların sonunda ortaya çıkmıştır.
- ✓ İkincisi ise, krizin ortaya çıkmasıyla birlikte mevduat hesaplarının tam sigorta kapsamına alınmasının bankacılık sektörünü daha sonraki dönemlerde olumsuz yönde etkilemesi olmuştur.

Reel kesimde üretim düşüşünün istihdama ve ücretlere yoğun biçimde yansımaları bu krizin getirdiği bir diğer sonuçtur: 1993'ün 2. çeyreğinde %79.6 olan özel imalat sanayinde kapasite kullanım oranı 1994'ün aynı döneminde %63.2'ye düşerken, Nisan 1993'de 1.6 milyon olan işsiz sayısı Nisan 1994'de 1,864 bine ulaşmıştır; GSMH'daki düşüş ise %6 oranında olmuştur.²⁸³

5. 2001 KRİZİ VE YÖNETİMİ

Türkiye, Kasım 2000 ve Şubat 2001'de birbirini takip eden iki önemli kriz sürecinden geçmiştir. 2001 krizinin ülke için getirmiş olduğu sonuçlar sadece ekonomik alanda kaos yaratmakla kalmamış, beraberinde ülkede sosyal ve siyasi alanlarda da ciddi problemler ortaya çıkarmıştır.

5.1. Kriz Dönemi

Krizin belirtileri 2000 yılının ilk yarısından itibaren, bankalardaki sarsıntıyla kendisini göstermeye başlamıştır. TL'deki darlık faizlerde artışlar meydana getirirken bu dönemde dış dünyanın kredileri kesmesi ile büyük küçük birçok banka TMSF (Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu)'ye devredilmiştir. 2000 yılının son döneminde ortaya çıkan bu olaylar şiddetli döviz krizine dönüşünce, reel ekonomide bir işsizlik ve daralma meydana gelmiş; bütün bu olumsuz gelişmeler neticesinde, 2000 yılı Kasım ortalarında ekonomideki bu panik havası hızla krize dönüşmüştür. Bir önceki yılın ilk günleriyle birlikte hızla

²⁸³ Kazgan, Gülten, "1990 Sonrası Yıllarda Türkiye'de Krizler ve İşsizlik; Çalışanlar ve Sosyal Güvenlikleri İçin Çözümler Açısından Bir İrdeleme", 17-18 Mayıs 2002, http://kazgan.bilgi.edu.tr/docs/1990_sonrasi_yillarda_Turkiye.doc, 12.08.2009.

gerileyen faizler ve sonrasında düşüş eğilimine giren enflasyonun Türkiye üzerinde oluşturduğu olumlu hava, 20 Kasım 2000'de yaşanan finansal dalgalanmayla ortadan kalkmıştır. Ekonomideki dalgalanma, 19 Şubat 2001'de yapılan MGK (Milli Güvenlik Kurulu) toplantısındaki gerginlikle büyük bir krize dönüşmüştür.²⁸⁴

Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile Başbakan Bülent Ecevit arasında Ağustos 2000'den beri devam eden görüş ayrılıkları, MGK'nın şubat ayı olağan toplantısı öncesinde ciddi tartışmaya dönüştü. Karşılıklı söz düellosuna, Başbakan Yardımcısı Hüsamettin Özkan'ın da dâhil olması ve Anayasa kitapçığının karşılıklı "fırlatılması" üzerine başta Başbakan Ecevit olmak üzere hükümet kanadı MGK toplantısını terk etti. MGK krizinin ardından borsa düşüş eğilimine girerken, döviz talebi hızlandı, faizler yükselişe geçti. Borsa yüzde 18.11 değer yitirerek tarihi bir rekor kırdı. Türkiye'den 7,6 milyar döviz çıkışı gerçekleşti. Dolar Çarşamba gününde yüzde 40 artış gösterdi. 21 Şubat 2001 krizi, "Kara Çarşamba" olarak adlandırıldı. Kriz, 14 ay boyunca uygulanan sıkı para politikasında önemli bir değişime neden oldu. Tek çare olarak "dalgalı kur" politikasına geçme kararı alındı.²⁸⁵

5.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Krizin atlatılabilmesi için atılan en önemli adım 1 Mart'ta hükümet tarafından Türkiye'ye çağırılan Dünya Bankası'nın Türk başkan yardımcılarında Kemal Derviş'in Ankara'ya gelerek Başbakan Bülent Ecevit ile görüşmesi olmuştur. 2 Mart 2001'de Kemal Derviş, 57. Hükümeti oluşturan partilerin (DSP-MHP-ANAP) genel başkanlarının yaptıkları toplantıdan sonra geniş yetkilerle donatılarak Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanlığına getirilmiştir.²⁸⁶

Derviş, ekonominin başına geçer geçmez ekonomi yönetimindeki kurmaylarını değiştirdi. 14 Mart 2001 tarihinde 3 aşamalı kurtuluş planını açıkladı. Buna göre Bankacılık sektörüne yönelik önlemler alınacak, Döviz kuru ve faize istikrar kazandırılacak, ekonomi dengeleri yeniden planlanacak ve ikinci yarıda büyümeye

²⁸⁴ "21 Şubat Krizi", <http://www.belgenet.com>, 03.02.2010; Gafuroğlu, a.g.e., s.36.

²⁸⁵ "21 Şubat Krizi", <http://www.hurriyet.com.tr/dosya/kriz/index.html>, 03.02.2010.

²⁸⁶ "21 Şubat Krizi", <http://www.belgenet.com>, 03.02.2010.

geçilecekti. Derviş, bankacılık sektörünün güçlendirilmesiyle enflasyonun da düşürüleceğini kabul etmekteydi. Vakit geçirilmeden IMF'ye niyet mektubu verildi. Bu mektupta iktisadi etkinliği sağlayıcı yasal reformların yapılacağı, enflasyonla mücadelenin gerçekleştirileceği, gelir dağılımı ile ilgili adaletsizlik ortamının ortadan kaldırılacağı ve sürdürülebilir büyüme ortamının oluşturulacağı taahhüt edilmiştir.²⁸⁷

Bunun ardından T.B.M.M' den 15 adet Derviş Kanunu diye adlandırılan, ekonomi ile ilgili kanunlar geçirildi. Bu kanunların en önemlileri; Şeker Kanunu, Telekom Kanunu olarak adlandırılan kanun, Bankalar kanunu, Vergi Kanunları, Elektrik Piyasası Kanunu, Türk Sivil Havacılık Kanunu, Sendikalar Kanunu, Hazine arazileriyle ilgili kanunlar olmuştur.²⁸⁸

Yaşanan krizin etkilerinin giderilmesi ve ekonomide istikrarın tekrar sağlanması amacıyla Mayıs 2001 tarihinde "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı" uygulanmaya başlanmıştır. Programın beş temel unsuru;

- ✓ Dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadelenin kararlı biri biçimde sürdürülmesi,
- ✓ Bankacılık sektörünün, kamu ve TMSF bünyesindeki bankalar başta olmak üzere hızlı ve kapsamlı şekilde yeniden yapılandırılması ve böylece bankacılık kesimi ile reel sektör arasında sağlıklı ilişkiler kurulması,
- ✓ Kamu finansman dengesinin bir daha bozulmayacak şekilde güçlendirilmesi,
- ✓ Enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelirler politikasının sürdürülmesi,
- ✓ Bütün bunların etkin, esnek ve şeffaf bir yapıda gerçekleştirilmesini sağlayacak yapısal unsurların yasal altyapısının oluşturulması şeklinde belirlenmiştir.²⁸⁹

Kemal Derviş'in göreve gelmesi, dalgalı kur sistemine geçilmesi, yeni istikrar programının IMF ve G-8 ülkelerince desteklenmesi, yılın ilk yarısının sonlarında yaşanan mali krizin aşılabileceği düşüncesini yaratmıştır. Ancak Kemal Derviş ve

²⁸⁷ Akpınar, 04.04.2009, a.g.m.

²⁸⁸ Akpınar, 04.04.2009, a.g.m.

²⁸⁹ Erdönmez, Ataman, Pelin, "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", *Bankacılar Dergisi*, sy. 47, 2003, ss. 38-55, s. 38.

hükümetin IMF' e sunduğu istikrar programına karşı çıkan bakanlar arasında istifalar yaşanmıştır.²⁹⁰

5.3. Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının uygulanmaya konulmasıyla az da olsa durulma gösteren kriz; 2001 Temmuz ayı başında yaşanan bazı yurt içi (özellikle Türk Telekom' un profesyonel bir yönetime devri) ve yurt dışı (Arjantin'deki kriz) sorunların programda aksamalara neden olması, faiz oranları ve döviz kurlarının yükselmesi sonucunda tekrar şiddetlenmeye başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda iktidardaki koalisyon hükümeti programda yeniden değişime gitme ihtiyacı duymuştur.²⁹¹

Kemal Derviş'in planı ülkede ekonomik istikrar oluşturarak 2001 yılının ilk altı ayında ihracatın %13 oranında artmasını, ithalatın ise %16 oranında daralmasını sağlamıştır. Bununla birlikte turizm gelirlerinde artış sağlanmış, dış ticaret açığında ve cari açıkta azalmalar olmuştur.²⁹²

6. 2008 KRİZİ VE YÖNETİMİ

2000'li yıllara büyük bir ekonomik krizle girmiş olan Türkiye, uygulamaya koyduğu politikalarla yeniden olumlu bir ekonomik ortam sağlamayı başardığı söylenebilir. Fakat bu olumlu gidişat, birçok iktisatçının 1929 Buhranı'ndan sonra yaşanan en büyük ekonomik kriz olarak nitelendirdiği ve 2008'in ortalarında ABD'de başlayarak dünyaya yayılan "Küresel Ekonomik Kriz" nedeniyle bozulmaya uğramıştır, Bütün dünya ülkeleriyle birlikte Türkiye'yi de etkisi altına alan kriz; ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan oldukça zor bir dönemin başlamasına neden olmuştur.

²⁹⁰ "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi (2001-2005)", <http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/sekizinci-bes-yillik-kalkinma-plani.html>, 17.09.2009.

²⁹¹ Yüksel, Öznur - Murat, Güven, "Şubat Krizinin Kobiler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri", s. 11, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_09.pdf, 17.09.2009.

²⁹² Akpınar, 04.04.2009, a.g.m.

6.1. Kriz Dönemi

2008 Küresel Krizi'nin temelini ABD'de kullanılmakta olan Mortgage piyasasında ortaya çıkan sorunlar oluşturmuştur. Kullanılan bu kredi sistemini; yani "Mortgage Sistemi"ni kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

'Mortgage, bankalar ve benzeri finansman kuruluşlarının, konut sahibi olmak için kredi talep eden bireylere bu verilen kredi neticesinde gayrimenkulün ipoteği ile güvence altına alınan bir kredi türüdür. Başka bir ifadeyle Mortgage; ev, arsa veya başka gerçek mülk satın alınması için, kişilere ya da işyerlerine ipotek karşılığı verilen borçtur.'²⁹³

ABD'de ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen emlak sektörüne ilişkin sorunların temeli, bazı finansal kuruluşların kredibilitesi zayıf olan kişilere de mortgage kredisi vermeye başlaması ile atılmış ve finansal kesim üzerine büyük bir risk almıştır.²⁹⁴ ABD'nin en büyük ve en eski yatırım bankalarından biri olan Lehman Brothers'ın mortgage kredilerinin geri ödenmesinde yaşanan aksaklıklar sebebiyle çok yüksek düzeye çıkan borçlarını ödeyememesine bağlı olarak 2008 yılının Eylül ayında iflasını açıklamasının ardından kriz bütün dünyayı etkisi altına almıştır.²⁹⁵

2008'de başlayan kriz her ne kadar başlangıçta bir mortgage krizi olarak ortaya çıkmış olsa da takip eden süreçte bir likidite krizine dönüşmüştür. ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörleri başta olmak üzere toplam dört sektörün büyüme hızının yavaşlamasıyla birlikte genel ekonominin büyüme hızı da yavaşlamıştır.²⁹⁶

²⁹³ Berberoğlu, Murat, "Mortgage-İpotekli Konut Finansman Sistemi ve Bu Sistemin Türkiye'de Uygulanabilirliği", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, c. 1, sy. 2, 2009, ss. 119- 146, s. 120.

²⁹⁴ Susam, Nazan - Bakkal, Ufuk, "Kriz Süreci Makro Değişkenleri ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek?", *Maliye Dergisi*, sy. 155, Temmuz-Aralık 2008, ss. 72-88, s. 73.

²⁹⁵ Altuntepe, Nihat, "2008 Küresel Krizinin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi", ss. 129-145, s. 133., *edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1372/1460*, 03.03.2010.

²⁹⁶ "10 Soruda Küresel Kriz", 23.09.2008, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp#storyContinues>, 03.03.2010.

Söz konusu krizin nedenlerini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁹⁷

- ✓ ABD’de konut kredisi veren kuruluşlar teminat olarak aldıkları konut ipoteğini menkul kıymete dönüştürerek tahvil ihraç ediyor, yani piyasadan fon topluyorlardı. Topladıkları bu fonlarla da yeni kredi açıyorlardı. Oysa konut fiyatları birden düşünce ve bu krediyi kullanan bireyler bir kez ödeme güçlüğü çekince ihraç edilen bu tahvillerin de değeri düştü ve bunları ihraç eden kuruluşların mali yapısını bozdu.
- ✓ Değeri düşen, faiz oranının ne olacağı bilinmeyen konut ipoteğine dayalı bu tahvilleri güvence göstererek diğer finans kuruluşlarından kredi sağlamak zorlaştı. Güven bunalımı geçiren bankalar arası piyasada likidite sorunu ortaya çıktı. Bu kuruluşlar nakit sıkıntısı çeken bankalara kredi vermemeye ya da çok yüksek faiz oranıyla kredi vermeye başladı.
- ✓ Diğer finans kuruluşlarından kredi sağlayamayan, fakat nakit sıkıntısı çeken bankalar çareyi tüketicilere verdiği kredileri geri çağırmakta buldu. Ayrıca bu tüketicilere kredi vermemeye başladı. Neticede konut fiyatları düştü ve kredi sağlayamayan tüketicilerin harcamaları azaldı, üretimden tüketime tüm piyasa daralmaya girdi.

ABD’de başlayan bu kriz 2008’in son aylarına doğru Türkiye’yi de etkisi altına aldı. Ancak; Türkiye’nin gelişmiş ülkelerde görülen problemlerin benzerlerini yaşamadığı söylenebilir. Türkiye’nin finans kesiminin mali verileri incelendiğinde diğer ülkelere göre oldukça güçlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bankacılık sisteminin, 2001 krizi sırasında yaşadığı yapısal dönüşüm sayesinde 2008 küresel

²⁹⁷ “Küresel Kriz ve Türkiye’ye Yansımaları”, 27.10.2008, <http://www.finzoom.com.tr/Info/art/Advices/Kuresel-Kriz-ve-Turk~d382db8c7c224e359f7a566da8636489/>, 03.03.2010.

krizinden hemen hemen hiç zarar görmediği söylenebilir.²⁹⁸ Fakat tüm dünya ile ticari ve finansal bağları bulunan Türkiye ekonomisinde gerek dış talep, gerekse iç talepteki gerilemeye bağlı olarak üretim, ihracat ve işsizlik göstergeleri olumsuz yönde etkilenmiştir.²⁹⁹ Burada dikkat çeken konuları maddeler halinde özetlemek mümkündür:³⁰⁰

1. Türkiye işsizlik artışının yanı sıra, ihracat ve sanayi üretimindeki düşüş itibarıyla, krizden en çok etkilenen ülkelerin içinde yer almaktadır. Resmi verilere göre, işsizlik artışında G. Afrika, Polonya ve Türkiye ilk üçe girmektedir.
2. Krizin reel sektörü etkilemesiyle birlikte, otomotiv ve tekstil gibi ana sektörlerde daralmalar yaşanmaya başlamıştır.
3. Sanayi üretiminde düşüşte ve ihracattaki gerilemelerde Türkiye yine başı çeken ülkeler arasında yer almıştır.

6.2. Krizin Yönetimi ve Alınan Önlemler

Küresel krizin etkilerini azaltmak ve gidermek için devlet tarafından bazı tedbirler alınmıştır. Bu tedbirler 7 grup altında incelenebilir.³⁰¹

- ✓ **Likidite Destekleri:** Merkez Bankası piyasadaki döviz ve TL likiditesini arttırmak amacıyla, döviz alımlarını durdurmuş, faiz oranlarını düşürmüştür. Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurulu ise bankacılık sektörünün özkaynak

²⁹⁸ Alptekin, Erdem, “Küresel Krizin Türkiye Ekonomisi ile Sanayisine Yansımaları ve Dipten En Az Zararla Çıkış Yolları”, *İ.T.O., Ar&Ge Bülten*, Haziran 2009, s. 5., http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/12472/k%C3%BCreselkrizinyans%C4%B1malar%C4%B1_ealptekin.pdf, 03.03.2010.

²⁹⁹ “Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri”, 10.08.2009, http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf, 03.03.2010.

³⁰⁰ Öztürk, a.g.e., s. 39.

³⁰¹ “Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri”, 10.08.2009, a.g.e. ; *2009 Türkiye Ekonomisi Yine Kriz Yeni Dersler*, ed. İbrahim, Öztürk, Müsiad Yayınları, İstanbul, Haziran 2009, s. 168.

yapısını güçlendirmek için kar dağıtımına sınırlama getirmiş, kar dağıtımını BDDK iznine bağlamıştır.

- ✓ **Vergi Destekleri:** Hükümet, iç talebi canlandırmak için otomotiv, beyaz eşya ve iletişim gibi bazı sektörlerde KDV (Katma Değer Vergisi) ve ÖTV (Özel Tüketim Vergisi) indirimine gitmiştir. Bununla birlikte finans sektörünü desteklemek amacıyla yatırım araçlarındaki BSMV (Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi), KKDF (Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu) ve stopaj vergileri yeniden düzenlemiştir. Ayrıca yurtdışından kaynak akışını arttırmak amacıyla Varlık Barışı uygulamasının süresini uzatılmış, KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) birleşmelerini teşvik etmek amacıyla 31.12.2009 tarihine kadar birleşen KOBİ'ler kanunda belirlenen şartları sağlamaları kaydıyla, kurumlar vergisi muafiyeti ve % 75'e kadar indirimli kurumlar vergisi uygulanmasından faydalanması sağlanmıştır.
- ✓ **İstihdam Destekleri:** Kısa çalışma ödeneğinin miktarı yüzde 50 oranında artırılarak, yararlanma süresi 3 aydan 6 aya çıkarılmış, işsizlik ödeneği ise yüzde 11 oranında artırılmıştır. Genç ve kadın istihdam teşvikinin süresi uzatılmış, toplum yararına işler için oluşturulan çalışma programlarına aktarılan (TYÇP) kaynak arttırılmıştır. Ayrıca İŞKUR (Türkiye İş Kurumu)'un mesleki eğitim faaliyetleri genişletilmiştir. Bununla birlikte İŞKUR ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) işbirliği ile başlatılan bir proje kapsamında kişilere girişimcilik ve eğitim danışmanlığı verilmesi amaçlanmıştır. Son olarak işyerlerinde mevcut istihdamın üzerinde yaratılacak ilave istihdam için prim desteği sağlanmıştır.
- ✓ **Yatırım Destekleri:** Yatırım ve istihdamın teşvikine ilişkin 5084 sayılı kanunun gelir vergisi, sigorta primi ve enerji desteği teşviklerinden yararlanma süresi 1 yıl uzatılmıştır. Bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmayı, rekabet gücünü

artıracak teknoloji ve ARGE (Araştırma ve Geliştirme) içeriği yüksek büyük ölçekli yatırımlara destek olmayı, sektörel kümelenmeyi desteklemeyi ve teşvik kapsamındaki yatırım konularında ekonomik ölçek kriterlerini öne çıkarmayı amaçlayan yeni bir teşvik sistemi hazırlanmıştır. Bununla birlikte yüksek teknoloji ve sermaye gerektiren ARGE ve teknoloji kapasitesini artıran 12 sektörde büyük proje yatırımları desteklenmesi amaçlanmıştır.

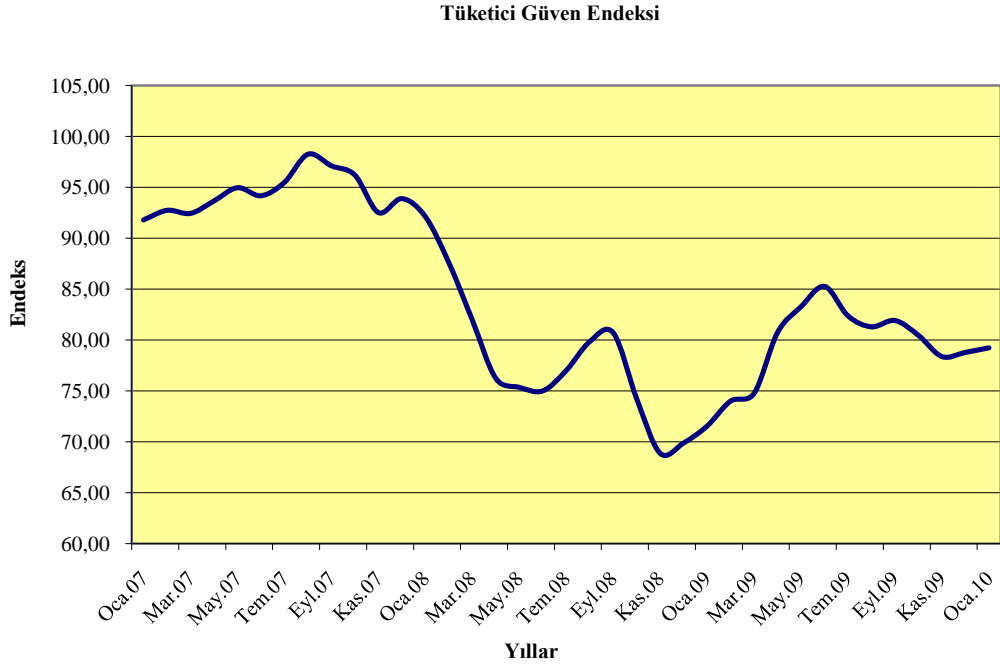
- ✓ ***Üreticiye ve İhracatçıya Sağlanan Kredi ve Garanti Düzenlemeleri:*** Reel sektörü desteklemek amacıyla vergi ve SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) prim borcu bulunan esnaf ve sanatkarlar ile hizmet ve ticaret sektörlerindeki de dahil olmak üzere tüm KOBİ'lere sıfır veya düşük faizli kredi desteği verilmiştir. KOBİ'lerin finansman imkânlarına daha kolay erişebilmesi amacıyla Kredi Garanti Desteği uygulamasına başlanmıştır. Ayrıca Eximbank, Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri'nin kendi sektörlerinde kullandığı kredilerin kapsam, vade ve limitleri arttırılmıştır.
- ✓ ***Kredi Kullanımı ve Kredi Kartlarına İlişkin Düzenlemeler:*** Döviz cinsi ve dövize endeksli kredi kullanımına ilişkin esaslarda yapılan değişikliklerle, tüketicilerin ve firmaların döviz cinsi ve dövize endeksli kredi kullanımları yeniden düzenlenmiştir. Kredi kartı borçlarının yeniden yapılandırılmasına ilişkin yapılan yasal düzenlemeyle kredi kartı borçlarının yeni bir ödeme planına bağlanması imkânı getirilmiştir. Ayrıca BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu), yapılan düzenlemeyle, hâlihazırda yüzde yirmi olarak uygulanan asgari ödeme tutarını yüzde kırka kadar arttırmaya ve artırdığı oranı yüzde yirmiye kadar düşürmeye yetkili kılınmıştır.
- ✓ ***Ar-Ge Destekleri:*** Ar-Ge şirketlerinin Ar-Ge teşviğinden yararlanmasının sağlanması amacıyla, Ar-Ge merkezi kuracak firmaların ayrıca üretim faaliyetinde bulunma koşulu olmadığına ilişkin yönetmelik hazırlanmıştır. Ar-

Ge personelinin yararlandığı vergi indirimi desteği yeniden düzenlenerek, desteğin 5 yıl boyunca doğrudan firmalara verilmesi sağlanmıştır. Ayrıca Ar-Ge ve destek personelinin, çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücretleri üzerinden alınan gelir vergisinin, çeşitli oranlarda azaltılmasını sağlayan düzenlemeler hayata geçirilmiştir.

6.3.Kriz Sonrası Dönem ve Türkiye Üzerindeki Etkileri

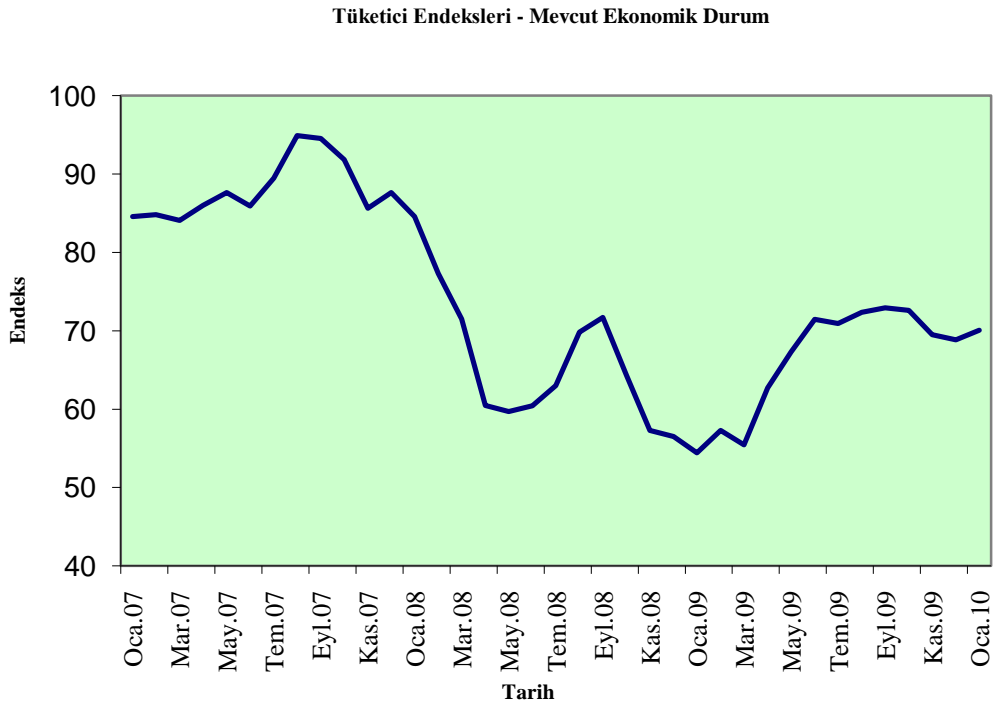
TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) tarafından açıklanan verilere göre Şekil 3.2.'de görüldüğü üzere, Türkiye'de tüketicilerin mevcut ekonomik durumu endeksi; 2007 yılı Ağustos ayında 94,9 puana ulaşarak zirve yapmış, ancak sonrasında küresel krizin kendini göstermeye başlamasıyla birlikte düşüşe geçmiştir. Bu düşüş eğilimi, krizin etkilerini yoğun şekilde hissettirdiği 2009 yılının II. çeyreğine kadar sürmüş ve 2009 yılının Ocak ayında 54,41 puanla en dip seviyeye düşmüştür.

Yine TÜİK tarafından açıklanan, Şekil 3.1.'de belirtilen Tüketici Güven Endeksinin Seyri de, Şekil 3.2.'de belirtilen Tüketici Genel Ekonomik Durum Endeksine paralel bir seyir izlemiş, 2007 yılı Ağustos ayında 98,25 puana ulaşarak zirve yapmış, 2008 Kasım ayında 68,88 puanla en alt seviyeyi görmüştür.



Şekil 3.1. Tüketici Güven Endeksinin Seyri

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>



Şekil 3.2. Tüketici Genel Ekonomik Durumunun Seyri

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

Bu iki endeksin seyriyle doğrudan bağlantılı olan iç talep de paralel şekilde düşüşe geçmiştir. Bununla birlikte dış talep de küresel krizin etkisiyle azalmış, Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere 2009 yılında ihracat % 22,6 oranında azalmıştır.

Tablo 3.1. Son 3 Yılın Dış Ticaret Göstergeleri

	2007	2008	2009	2008-2009 Değişim (%)
İhracat ('000 \$)	107 271 750	132 027 196	102 138 526	-22,6
İthalat ('000 \$)	170 062 715	201 963 574	140 869 013	-30,3

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

Bu talep azalmalarının doğal bir sonucu olarak Türkiye ekonomisinde daralma görülmüştür. Krizin ciddi etkilerini hissettirmeye başladığı 2008 III. çeyreğinde ekonomide büyüme duraklamış ve IV. çeyrekte itibaren büyüme rakamları negatif değerlere dönmüştür. Tablo 3.2.'de belirtilen dönemlere ait GSYİH (Gayrisafi Yurt İçi Hasıla) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.2. GSYİH Sonuçları

Dönem	Cari fiyatlarla GSYİH		Cari fiyatlarla GSYİH		Sabit fiyatlarla GSYİH	
	(Milyon TL)	Gelişme hızı %	(Milyon \$)	Gelişme hızı %	(Milyon TL)	Gelişme hızı %
I	215 562	14.7	179 783	35.1	24 483	7.2
II	239 436	17.8	189 000	24.7	25 279	2.8
III	262 384	13.0	216 660	20.7	28 049	1.0
IV	232 717	5.9	156 311	-15.3	24 353	-6.5
2008 Yıllık	950 098	12.7	741 754	14.3	102 164	0.9
I	209 781	-2.7	127 078	-29.3	20 879	-14.7
II	228 948	-4.4	145 718	-22.9	23 285	-7.9
III	262 229	-0.1	174 280	-19.6	27 129	-3.3
2009 9 aylık	700 958	-2.3	447 076	-23.6	71 294	-8.4

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

Bu ekonomik daralma 2009 yılında Türkiye'deki genel işsizlik oranını bir önceki yıla göre 3 puanlık artışla %14'e, tarım dışı işsizlik oranını ise %17,4'e yükseltmiştir.³⁰² Alınan tedbirlerle birlikte 2009'un II. Çeyreğinden itibaren Türkiye Ekonomisinin daralması azalmaya başlamıştır, bu verilere dayanarak 2009'un son aylarına doğru, krizin çözülme evresine girmeye başladığı yorumunu yapabilmek mümkün olabilir.

³⁰² TÜİK, "Hane Halkı İşgücü Araştırması 2009 Yıllık Sonuçları", Mart 2010, <http://www.tuik.gov.tr/>, 20.04.2010.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BURSA'DA OTOMOTİV VE TEKSTİL SEKTÖRLERİNDE FAALİYET
GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DURUMLARI VE 2008
KRİZİNİN BU İŞLETMELERE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluşundan bu yana gerek dış kaynaklı etkilerle gerekse de ülke içi olumsuzlukların etkisiyle pek çok kriz (1929, 1946, 1973, 1994, 2001 ve 2008 krizleri) yaşamıştır. Bu krizler arasında 1929 krizinden sonraki en büyük kriz kabul edilen ve yakın dönemde global bir etkiyle kendini gösteren 2008 krizi; hem ülkede yaşanan en son kriz olması, hem de yarattığı büyük çaptaki zararlar nedeniyle araştırma konumuz içinde yer almaktadır.

2008 krizinin Türkiye’de tüm sektörlerde yaratmış olduğu etki elbette önemlidir. Ancak, bu sektörler içerisinde ülkenin gerçekleştirdiği ihracat rakamları arasında büyük paylara sahip olan, istihdama katkı bakımından ilk sıralarda yer alan, küreselleşen dünyada ülkenin rekabet gücünü oluşturan, kısacası ekonominin can damarı niteliğindeki otomotiv ve tekstil sektörlerine etkisi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda şu ana kadar verilen teorik bilgilerin ışığında yapılan araştırma ile aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır:

- Otomotiv ve Tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin olası krizlere hazırlık durumlarının tespiti ve mevcut hazırlıklarının 2008 krizinden etkilenme düzeylerine etkisinin tespiti,
- Bu işletmelerin krizlere hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılması,
- Bu çerçevede kriz yönetimi ile ilgili sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Krizler, işletmeler ve genel ülke ekonomileri üzerinde kalıcı etkiler bırakabilmektedirler. Örgütsel düzeyde normal karar alma süreçlerini bozması, örgüt içi iletişimi aksatması veya bozması, merkezileşme eğilimini arttırması, yöneticilerde ve çalışanlarda psikolojik düzeyde olumsuzluklar yaratması, üretim, satış, pazarlama gibi faaliyetleri aksatması, borçlanmalar ve ödemelerdeki gecikmeler nedeniyle finansal sıkıntıların ortaya çıkması vb. gibi birçok durum krizlerin işletme üzerindeki etkilerine örnek olarak gösterilebilir. Makro düzeyde bakıldığında ise ekonomik büyümenin yavaşlaması, hatta küçülmeye dönülmesi, milli gelirin azalması, işsizliğin artması, refah seviyesinin düşmesi ve bunlara bağlı olarak sosyal huzursuzlukların baş göstermesi gibi sorunlar kriz sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, işletmelerin olası krizlere hazırlıklı olup olmamaları yaşamlarını devam ettirmeleri açısından önemli bir unsur olmakla birlikte, işletmelerin; faaliyette buldukları ülkenin ekonomik sisteminden hem etkilenen, hem de sistemi etkileyen taraflar olmaları nedeniyle, krizlere hazırlıklı olmalarının ülke ekonomisi açısından da belirleyici bir etmen olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu araştırma; Bursa'da otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetimi uygulayıp uygulamadıklarının ortaya konulması açısından önemlidir. Araştırma bulguları ve sonuçları, gerek Bursa'daki işletmelere yön vermesi açısından, gerekse de aynı konuda araştırma yapacak araştırmacılara veri oluşturacak olması bakımından önemlidir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLAR

Yapılan araştırma kapsamında BTO'nun her yıl yayınlamakta olduğu "Bursa'daki 250 Büyük Firma Araştırması"na göre; firmaların 2009 yılı içinde yaptıkları net iç ve dış satış (ciro) tutarları, ihracatları, ödenen maaşlar ve ücret toplamları, ödedikleri faizler, kiralar, personel sayıları gibi kriterler esas alınarak oluşturulan en büyük 250 firma kategorisindeki firmalardan, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler ele alınmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular anket tekniği sonucu elde edilen bulgularla sınırlıdır. Anket formunun hazırlanmasında konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların formlarından yararlanılmıştır (Gafuroğlu, Şahin, Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007; Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000; Tüz, Melek, *Kriz Yönetimi-Uygulamalar İçin Temel Adımlar*, 4. Baskı, Şah-Mat Yayınları, Bursa, 2008).

Araştırma kapsamına alınan, 65'i otomotiv, 53'ü tekstil firması olmak üzere 118 firma araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. 118 büyük firmanın arasından 82 firmadan geri dönüş alınabilmiş ve araştırma bu firmalar üzerinden yürütülmüştür. Bu firmaların sahipleri veya yöneticileri ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada krizlerin işletmelerde yol açtığı ekonomik olumsuzlukların sadece 2008 krizine yönelik olarak incelenmesi araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bunun nedeni, ekonomiden kaynaklanan krizlerin son dönemlerde dünyada ve Türkiye'de çok sık yaşanan kriz türleri olması ve 2008 krizinin çok geniş etkiler yaratmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma, kriz türü olarak "ekonomik kriz"; etkilerinin araştırılacağı sektörler olarak da Türkiye'nin en büyük ihracat ve istihdam yaratan sektörlerinden olan tekstil ve otomotiv sektörleri üzerine yapılmıştır. Araştırmanın sektör olarak, tekstil ve otomotiv sektörleri üzerine yapılmış olması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada araştırma yöntemi olarak literatür taraması ve anket yöntemi olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde literatür taraması sonucunda elde edilen teorik bilgilere yer verilmiş; bu bilgilerden yola çıkarak dördüncü bölümde yer verdiğimiz kriz yönetimi araştırması için kullanılan, 32. ve 33. soru gruplarıyla birlikte toplamda 49 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket çalışması, kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda ve belirlenen stratejilerde işletme

üst yönetiminin daha etkin bir rol oynayabileceği düşüncesiyle örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır. Hazırlanan anket formları, çalışmanın örneklem grubunu oluşturan, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren 118 büyük firmaya elden verilmiştir.

Anket formu verilen 82 büyük firmanın tamamından yanıt alınmış olup, araştırmayla ilgili değerlendirmeler bu firmalardan gelen yanıtlar doğrultusunda yapılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Minitab programından yararlanılmış; Anova ve Ki-Kare Testlerinin kullanılması yoluyla, ölçüm yapılan değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Bir ölçekteki k sayıdaki soruya verilen cevapların puanları toplanarak ya da ortalama alınarak bulunuyorsa, bu ölçekteki soruların birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymak amacıyla güvenilirlik analizi yapılması gerekmektedir. Güvenilirliğin hesaplanması için çeşitli yöntemler bulunsa da “Cronbach alfa katsayısı” ya da “Alfa Yöntemi” adıyla bilinen ve ölçekteki k adet sorunun varyansları toplamının genel yöntemidir.³⁰³ Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Genelleşmiş bir değerlendirme olarak;

- $0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu çalışmada, uygulanan anketin 32. ve 33. soru gruplarını oluşturan ölçekler için cronbach alfa katsayısı sırasıyla 0.90 ve 0.86 olarak elde edilmiştir. 32. ve 33. Soru

³⁰³ Özdamar, Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, c.I, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, s. 663.

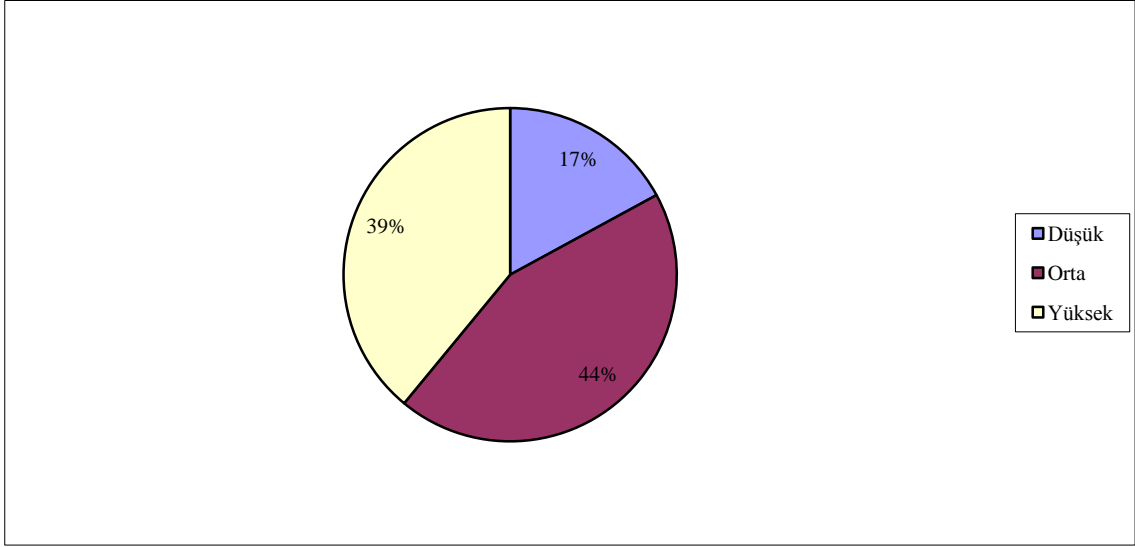
gruplarının birlikte ele alınmasıyla elde edilen 18 soruluk ölçek için ise cronbach alfa değeri 0.91 olarak elde edilmiştir. 0.60'ın üzerinde olan değerler, sosyal bilimlerde kabul edilebilir güvenilirlik değerleridir.³⁰⁴ Sonuç olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri son derece yüksektir.

5.1.İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin krizden etkilenme düzeylerini tespit etmeye yönelik olarak, çalışmada 33. soru grubuna verilen cevapların puanları toplanıp ortalaması alınarak krizden etkilenme düzeyi skorları elde edilmiştir. Bu skorlar için ortalama 5.13 ve standart sapma 2.04 olarak bulunmuştur. Bu skorlar daha sonra ortalamanın bir standart sapma altındaki değerler için 1, ortalamanın bir standart sapma üstündeki değerler için 3 ve ortalamanın bir standart sapma altı ve üstü değerleri arasında kalan değerler için 2 olarak kodlanmıştır. Böylece krizden etkilenme düzeyi (KED) düşük, orta ve yüksek şeklinde yorumlanabilecek kategorik bir değişken elde edilmiştir.

Krizden etkilenme düzeylerinin belirlenmesinde, kriz döneminde işletmelerin büyüme gücündeki azalma, yatırımlarındaki azalma, üretim kapasitesindeki düşüş, satışlarındaki azalma, pazar payındaki azalma ve borçlanma darlığına düşme durumlarının ölçülmesine yönelik değişkenler kullanılmış ve ortalamalar bu sorulara verilen derecelendirmelere göre hesaplanmıştır. Anketi yanıtlayan şirketlerin krizden etkilenme düzeylerine göre dağılımı Şekil 4.1.'deki gibidir:

³⁰⁴ Özdamar, a.g.e., s. 673.



Şekil 4.1. Krizden Etkilenme Düzeyi

Buna göre, anketi yanıtlayan şirketlerin %17'sinin düşük, %44'ünün orta ve %39'unun yüksek düzeyde krizden etkilendiği tespit edilmiştir.

Krizden etkilenme düzeyine yönelik elde edilen bulguların kullanılmasıyla; bu firmalarda krizin örgütsel açıdan olumsuz sonuçlarına ve örgütün krize hazırlık kapsamındaki uygulamalarına ilişkin oluşturulan hipotezler yoluyla bu kavramlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca; anket çalışması, Bursa'da faaliyet gösteren tekstil ve otomotiv firmalarına uygulandığı için T-testi ile bu iki sektör arasında krizden etkilenme açısından farklılıkların olup olmadığı da test edilmiş, ancak istatistiksel açıdan önemli bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle T-testi sonuçları uygulama bölümünde rapor edilmemiştir. Bu durumun bir önemli nedeni de anketi cevaplayan, toplamda sadece 82 firmaya ulaşılabilmesidir.

5.2.Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütsel Açıdan Krizin Olumsuz Sonuçları Arasındaki İlişki

Krizden etkilenme düzeyi ile örgütsel açıdan krizin olumsuz sonuçları arasında ilişki olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla bu bölümde 12 adet hipotez test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Hipotez 1: Krizden etkilenme düzeyi ile kararlardaki merkezileşme arasında ilişki vardır.

İlk olarak, krizden etkilenme düzeyi ile kararlarn kriz sürecinde merkezileşmesi arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı sınıanmıştır. Bu amaçla test edilecek hipotez çifti aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

$$H_1 : \text{En az biri farklı}$$

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde kararlardaki merkezileşmenin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde kararlardaki merkezileşmenin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

Burada H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde kararlardaki merkezileşmenin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için kararlarn merkezileşme ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzyey	N	Ort.	StSap	+-----+-----+-----+-----
1	14	2.429	2.065	(-----*-----)
2	34	3.206	2.459	(-----*-----)
3	31	3.548	2.953	(-----*-----)
				+-----+-----+-----+-----
				1.0 2.0 3.0 4.0

Bu değerler üzerinden hesaplanan test istatistiği aşağıdaki gibidir. Tablo 4.1.‘e göre H₀ hipotezi red edilmemiştir. Bu sonuca göre krizden etkilenme düzeyi ile kararlarn merkezileşmesi arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

Tablo 4.1. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kararlardaki Merkezileşme Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	12.09	6.05	0.89	0.415
Hata	76	516.66	6.8		
Toplam	78	528.76			

Çalışmamızın birinci bölümünde bahsedildiği üzere, krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinden birinin örgütte yaşanan merkezileşme eğilimi olduğu bilinmektedir. Örgütün standart plan ve programları dışında gelişen kriz ortamı karar almada merkezileşme eğilimini artırabilmektedir. Araştırmamız sonucunda üç grubun ortalaması birbirinden farklı bulunmuş olsa da Anova testi bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda, krizden etkilenme düzeyi ile kararlardaki merkezileşme arasında 0.05 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel açıdan ilişki bulunmamaktadır. Krizden etkilenme düzeyi ile istatistiksel ilişkisi bulunmamasıyla birlikte, kararlardaki merkezileşme düzeyinde artış görülmesinin sebebinin daha sonraki hipotezlerde test etmiş olduğumuz (Bkz. Hipotez no: 5 ve 9) karar süreci ve karar kalitesine yönelik bulguların krizden etkilenme düzeyi ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi olmasıyla alakalı olabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle, krizin etkisiyle aksamalar yaşanan karar süreci ve karar kalitesinin işletmeleri karar alımlarında merkezileşmeye itmiş olduğu yorumunu yapabilmek mümkündür.

Hipotez 2: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içi iletişim arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgüt içi iletişimin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgüt içi iletişimin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

Burada H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerin, örgüt içi iletişiminin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgüt içi iletişim ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzye	N	Ort.	StSap	-----+-----+-----+-----+-----
1	14	1.500	0.650	(-----*-----)
2	36	2.472	1.540	(-----*-----)
3	32	3.156	2.529	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----

1.0 2.0 3.0 4.0

Bu değerler üzerinden hesaplanan test istatistiği aşağıdaki gibidir. Tablo 4.2.'ye göre H₀ red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içi iletişim arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.2. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgüt İçi İletişim Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	27.37	13.69	3.77	0.027
Hata	79	286.69	3.63		
Toplam	81	314.06			

Krizin başka bir olumsuz etkisi, örgüt içi iletişimde bozulmalara yol açmasıdır. Yaptığımız çalışmaya göre, ankete katılan firmalarda krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içi iletişim arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Krizden etkilenme düzeyi arttıkça örgüt içi iletişim bozulmaktadır. Bunun en önemli nedeni, kriz dönemlerinde örgüt dışından edinilen bilgilerin yetersizliği, bilgilerin güvenilir olmaması ve bunlara bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar ve eksikliklerdir. Araştırmadan elde ettiğimiz sonuç, krizin bu olumsuz etkisinin araştırma kapsamındaki firmalar açısından da geçerli olduğunun saptanması yönünden önem taşımaktadır.

Hipotez 3: Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve panik yaşanması arasında ilişki vardır.

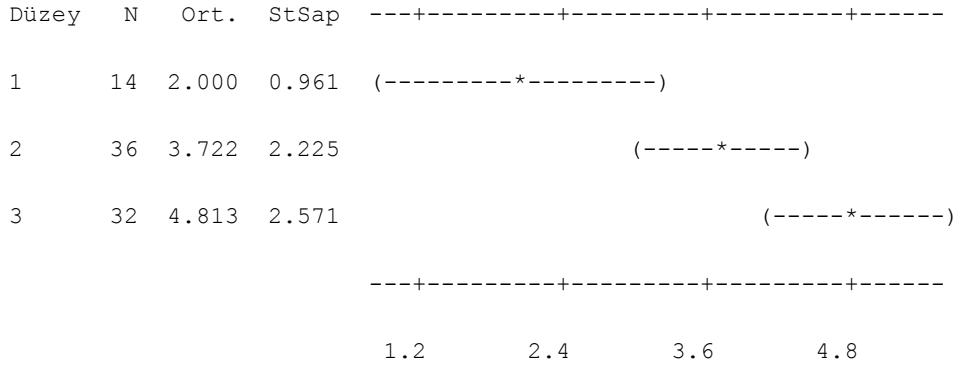
$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgüt üyeleri arasında korku ve panik yaşanması durumunun kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgüt üyeleri arasında korku ve panik yaşanması durumunun kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde, örgüt üyeleri arasında korku ve panik yaşanmasının kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgüt üyeleri arasında korku ve panik yaşanmasının ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.



Tablo 4.3.'e göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.3. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Panik Yaşanması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	78.15	39.07	7.91	0.001
Hata	79	390.10	4.94		
Toplam	81	468.24			

Kriz dönemlerinin yaratmış olduğu belirsizlik hali ve zaman baskısı çalışanlar üzerinde gerilim, korku ve panik gibi olumsuz duygular yaratmaktadır. Araştırmamız sonucunda krizden etkilenme düzeyi ile örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kriz nedeniyle işten çıkarılma korkusu, belirsizliğin neden olduğu panik ortamı, hata yapma korkusu, yetkilerin kısıtlanması gibi faktörler söz konusu korku ve panik ortamının nedenleri arasında yer almaktadır. Bu saptama, krizin olumsuz etkilerinden biri olarak bu etkinin de araştırma kapsamındaki firmalar açısından literatürle uyum içerisinde olması nedeniyle önemlidir.

Hipotez 4: Krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H_0 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde koordinasyon düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H_1 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde koordinasyon düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde koordinasyon düzeyinin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütlerin koordinasyon düzeyinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzye	N	Ort.	StSap	-----+-----+-----+-----+-----+-----
1	14	2.071	1.207	(-----*-----)
2	36	2.528	1.630	(-----*-----)
3	32	3.406	2.638	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----+-----+-----
				1.60 2.40 3.20 4.0

Tablo 4.4.'e göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.4. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Koordinasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	21.86	10.93	2.64	0.048
Hata	79	327.62	4.15		
Toplam	81	349.48			

Krizin yaratmış olduğu belirsizlik, iletişim kopuklukları, örgüt içindeki gerilim vb. gibi olumsuzluklar, örgüt içindeki koordinasyon düzeyine etki ederek koordinasyon sürecinde aksamalara yol açabilmektedir. Araştırmamız sonucunda krizden etkilenme düzeyi ile örgütte koordinasyon düzeyi arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre; krizden etkilenme düzeyi arttıkça koordinasyon düzeyinde aksamalar yaşanmaktadır. Literatürde geçen, krizin olumsuz etkileri arasında bulunan koordinasyon düzeyinin azalmasının örnekleme yer alan firmalar için de geçerli olması yönünden bakıldığında bu saptamanın genel duruma uygunluk gösterdiği görülmektedir.

Hipotez 5: Krizden etkilenme düzeyi ile karar süreci arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

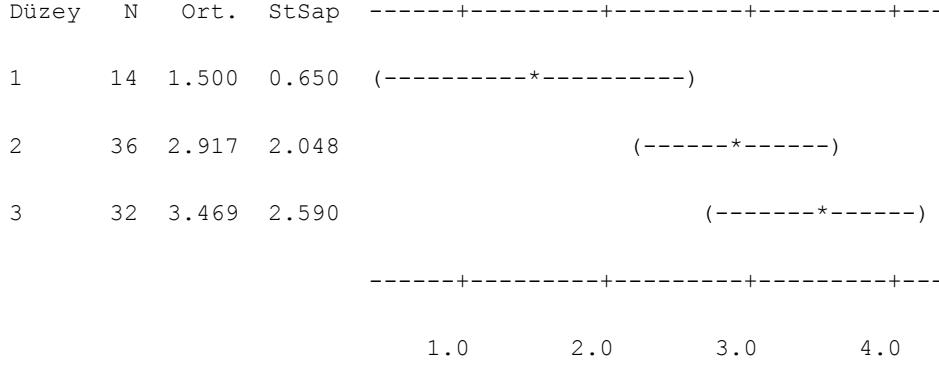
H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde karar sürecinin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyi farklı olan örgütlerde karar sürecinin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan şirketlerin karar sürecinin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az

bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütlerin karar süreci düzeyi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.



Tablo 4.5.'e göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile karar süreci düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.5. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Karar Süreci Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	37.79	18.90	4.14	0.019
Hata	79	360.22	4.56		
Toplam	81	398.01			

Araştırmamız sonucunda ankete katılan örgütlerde krizden etkilenme düzeyi ile karar süreci arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu saptamaya dayanarak; hata oranının artması, karmaşık sorunlarla başa çıkma becerisindeki azalma, sorun çözme sürecinin zorlaşması ve alınan doğru kararların sayısındaki azalmalar krizin karar süreci üzerindeki olumsuz etkileri arasında sayılabilir. Buna göre; karar sürecindeki aksamalar ve krizden etkilenme düzeyi arasındaki ilişki, çalışmanın literatür kısmında anlatılanları destekler niteliktedir.

Hipotez 6: Krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyi arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H_0 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H_1 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde, örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyinin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişki düzeyi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzyey	N	Ort.	StSap	-----+-----+-----+-----+-----
1	14	1.857	1.231	(-----*-----)
2	36	2.750	1.628	(-----*-----)
3	32	3.469	2.747	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----

1.0 2.0 3.0 4.0

Tablo 4.6.'ya göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin etkilenme düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.6. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütün Diğer Bölümleri Arasındaki İlişkilerin Düzeyi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	26.35	13.17	3.00	0.045
Hata	79	346.43	4.39		
Toplam	81	372.78			

Krizin olumsuz etkilerinden biri diğeri olan örgütteki diğer bölümler arasındaki ilişkilerin bozulması kriz döneminde gerek alınan kararlar, gerekse koordinasyon düzeyinde yaşanan olumsuzluklar açısından örgütün bütün bölümlerini etkisi altına alabilmektedir. Bu nedenle örgüt için ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmamıza göre, ankete katılan örgütlerde krizden etkilenme düzeyi ile örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyi arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre; işletmenin bütün bölümleri arasındaki olumlu ilişkiler, kriz dönemlerinde yerini olumsuz ilişkilere bıraktığı söylenebilmekte ve krizden etkilenme düzeyi arttıkça bu ilişkilerdeki bozulmanın da artış gösterdiği sonucuna varılabilmektedir.

Hipotez 7: Krizden etkilenme düzeyi ile örgütte morallerin bozulması arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde morallerin bozulma düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde morallerin bozulma düzeyinin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan şirketlerin örgütte morallerin bozulma düzeyinin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte morallerdeki bozulma düzeyi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzyey	N	Ort.	StSap	
1	14	4.571	1.505	(-----*-----)
2	36	6.361	1.988	(-----*-----)
3	32	7.188	2.221	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----

3.6 4.8 6.0 7.2

Tablo 4.7.'ye göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgütte morallerin bozulması arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.7. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Örgütte Morallerin Bozulması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	66.67	33.34	8.21	0.001
Hata	79	320.61	4.06		
Toplam	81	387.28			

Örgütte morallerin bozulması örgüt için pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirebilmektedir. Birinci bölümde de değinildiği gibi krizler değişimleri de beraberinde getirmektedir ve bu değişimi olumlu yönde gerçekleştirebilmek morali yüksek personelin de değişime istekli olması ile sağlanabilmektedir. Fakat krizin olumsuz etkilerinden bir diğeri örgütte morallerin bozulması olarak karşımıza çıkmaktadır ve kriz döneminde yaşanacak değişimler açısından örgüt için ciddi sorunlar

oluşturmaktadır. Araştırmamıza göre, ankete katılan örgütlerde krizden etkilenme düzeyi ile örgütte morallerin bozulması arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre çıkan sonuç, çalışmada anlatılanları destekler niteliktedir.

Hipotez 8: Krizden etkilenme düzeyi ile yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H_0 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerin yönetici ve personelinde psikolojik sorunlar yaşanmasının kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H_1 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerin yönetici ve personelinde psikolojik sorunlar yaşanmasının kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerin yönetici ve personelinde psikolojik sorunlar yaşanmasının kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması düzeyi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzye	N	Ort.	StSap	
1	14	3.857	1.657	(-----*-----)
2	36	4.361	1.710	(-----*-----)
3	32	5.125	2.600	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+-----

3.20 4.00 4.80 5.60

Tablo 4.8.'e göre H_0 red edilmemiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içinde yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

Tablo 4.8. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Yönetici ve Personelde Psikolojik Sorunlar Yaşanması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	18.54	9.27	2.11	0.128
Hata	79	347.52	4.40		
Toplam	81	366.06			

Örgütün yönetici ve personeline kriz dönemlerinde psikolojik sorunlar yaşanması çalışmanın birinci bölümde anlatılan krizin olumsuz etkileri arasında yer almaktadır. Yönetici ve personelde yaşanan bu tip sorunların kaynağı olarak kriz döneminin örgüt üyeleri üzerinde yarattığı bedensel ve zihinsel yorgunluklar gösterilmektedir. Araştırmamız sonucunda üç grubun ortalaması birbirinden farklı bulunmuş olsa da Anova testi bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda, krizden etkilenme düzeyi ile yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişki 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Hipotez 9: Krizden etkilenme düzeyi ile karar kalitesi arasında ilişki vardır.

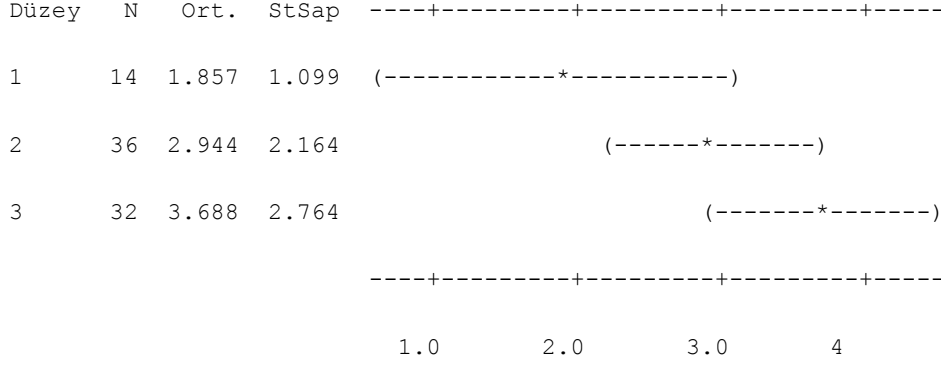
$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H_0 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde karar kalitesinin kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H_1 : Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde karar kalitesinin kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_0 hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde alınan kararların kalitesinin kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte kararların kalitesi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.



Tablo 4.9.'a göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile kararların kalitesi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.9. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	33.33	16.66	3.16	0.048
Hata	79	416.48	5.27		
Toplam	81	449.80			

Çalışmamızın birinci bölümünde bahsedildiği gibi krizin karar kalitesi üzerindeki olumsuz etkileri de aynen karar sürecinde yaşanan olumsuz etkilerde olduğu gibi hata oranının artması, karmaşık sorunlarla başa çıkma becerisindeki azalma, sorun çözme sürecinin zorlaşması ve alınan kararların sayısındaki azalmalar şeklinde kendini göstermektedir. Buna ek olarak kriz şiddeti ve süresi ile doğru orantılı şekilde karar kalitesinde bozulmalar yaşanmaktadır. Araştırmamız sonucunda ankete katılan örgütlerde krizden etkilenme düzeyi ile karar kalitesi arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde

istatistiksel bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre krizden etkilenme düzeyi arttıkça işletmede alınan kararların kalitesi bozulmaktadır. Krizin bir diğer olumsuz etkisi olan karar kalitesinde yaşanan bozukluklar, çalışmada anlatılanları destekler niteliktedir.

Hipotez 10: Krizden etkilenme düzeyi ile yetki ve sorumluluklardaki karmaşa arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde yetki ve sorumluluklardaki karmaşanın kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde yetki ve sorumluluklardaki karmaşanın kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde yetki ve sorumluluklardaki karmaşanın kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte yetki ve sorumluluklardaki karmaşa düzeyinin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzye	N	Ort.	StSap	
1	14	2.429	2.441	(-----*-----)
2	36	2.222	1.675	(-----*-----)
3	31	3.065	2.645	(-----*-----)

1.40 2.10 2.80 3.50

Tablo 4.10.'a göre H_0 red edilmemiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgütte yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkması arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

Tablo 4.10. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Yetki ve Sorumluluklardaki Karmaşa Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	12.21	6.10	1.23	0.297
Hata	78	385.52	4.94		
Toplam	80	397.73			

Örgütte yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkması kriz dönemlerinin olumsuz etkilerinden bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde anlatıldığı üzere yetki ve sorumluluklarda çıkabilecek karmaşalara yol açan sebepler aynı zamanda örgüt içinde moralin de bozulmasına yol açabilen sebeplerdir ve bu nedenle önemli bir faktör olarak sayılabilir. Araştırmamız sonucunda üç grubun ortalaması birbirinden farklı bulunmuş olsa da Anova testi bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda, krizden etkilenme düzeyi ile yetki ve sorumluluklardaki karmaşa arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişki 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu durumun kararlardaki merkezileşme düzeyinin artmış olmasına ve dolayısıyla yetki ve sorumlulukların tek bir merkezde toplanma eğilimine gidilmesine bağlı olduğu düşünülebilir.

Hipotez 11: Krizden etkilenme düzeyi ile personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluşması arasında ilişki vardır.

$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum ortaya çıkmasının kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum ortaya çıkmasının kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum ortaya çıkmasının kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum ortaya çıkmasının ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Düzyey	N	Ort.	StSap	-----+-----+-----+-----
1	14	2.286	1.816	(-----*-----)
2	36	3.500	2.131	(-----*-----)
3	31	4.484	2.434	(-----*-----)
				-----+-----+-----+-----
				1.2 2.4 3.6 4.8

Tablo 4.11.'e göre H₀ red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgütte personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluşması arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.11. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Personel ve Yöneticilerde Değişime Karşı olumsuz Bir Durum Oluşması Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	48.40	24.20	4.97	0.009
Hata	78	379.60	4.87		
Toplam	80	428.00			

Personel ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum ortaya çıkması örgütte kriz dönemi etkisiyle morallerin bozulmasının bir sonucu olarak görülebilir. Buna göre yaşanan krizin etkisiyle krizden çıkış amaçlı yapılacak değişime karşı, morali bozuk olan personel ve yöneticiler tarafından negatif bir yaklaşım sergilenmektedir. Ankete yanıt veren işletmelerde krizden etkilenme düzeyi ile personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşması arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, çalışmada anlatılanları destekler niteliktedir.

Hipotez 12: Krizden etkilenme düzeyi ile öz savunma artışı arasında ilişki vardır.

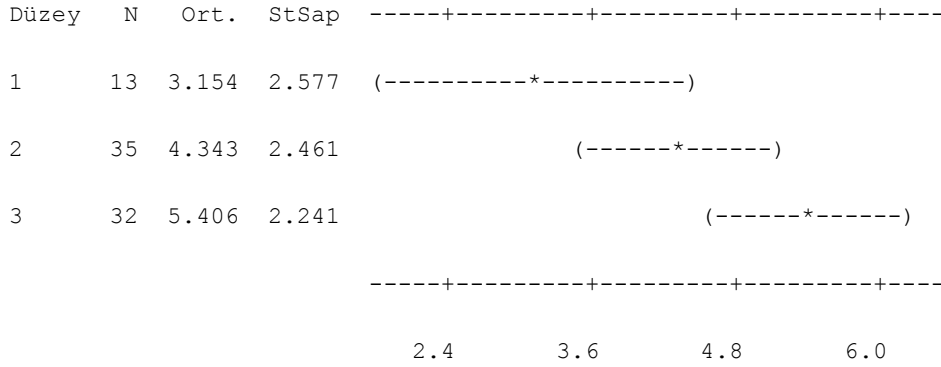
$$H_0 : \mu_{KED=1} = \mu_{KED=2} = \mu_{KED=3}$$

H_1 : En az biri farklı

H₀: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde öz savunmanın artmasının kriz dönemlerindeki ortalamaları eşittir.

H₁: Krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde öz savunmanın artmasının kriz dönemlerindeki ortalamalarından en az biri farklıdır.

H₀ hipotezi, krizden etkilenme düzeyleri farklı olan örgütlerde öz savunmanın artmasının kriz döneminde ortalamalarının eşit olduğunu ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise en az bir ortalamanın farklı olduğunu belirtir. Aşağıda üç grup için örgütte öz savunmanın artması düzeyi ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.



Tablo 4.12.'ye göre H_0 red edilmiştir. Bu sonuca göre, krizden etkilenme düzeyi ile örgütte öz savunmanın artması arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

Tablo 4.12. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Öz savunma Artışı Arasındaki İlişkinin Anova Testi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Varyans Tahmini	Ftest İstatistiği	P
KED	2	50.25	25.13	4.38	0.016
Hata	77	441.30	5.73		
Toplam	79	491.55			

Araştırmamız sonucunda ankete katılan örgütlerde krizden etkilenme düzeyi ile örgütte öz savunmanın artması arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir ilişki olduğu görülmektedir. Kriz döneminde örgütte öz savunmanın artması krizin olumsuz etkileri arasında yer almaktadır. Öz savunma artışına sebep olarak çalışanların kriz dönemlerinde ve sonrasında geleceğin belirsizliğinden kaygı duymaları gösterilebilir. Gelecekte yeni bir krizle karşılaşma riskinin etkisiyle çalışanlar örgütte kalıp kalmama konusunda kararlar almaya başlayabilmektedir. Bu durumda test sonucuna göre, krizden etkilenme düzeyi arttıkça örgütte öz savunma artmaktadır ve bu durum anket yapılan işletmeler açısından da literatürde yer alan bilgileri destekler niteliktedir.

5.3.Krizden Etkilenme Düzeyi ile Krize Hazırlık ve Önleme Çalışmaları Arasındaki İlişki

Çalışmanın ikinci bölümünde belirtildiği gibi, krize hazırlık ve önleme çabaları örgütte kriz yönetimi planı, kriz ekibi ve krizi henüz zarara yol açmadan sezmeyi sağlayacak erken uyarı sisteminin kurulmasını içermektedir. Araştırmanın bu bölümünde krizden etkilenme düzeyleri ile krize hazırlık ve krizi önlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmaların arasında ilişki olup olmadığının saptanması amacıyla 3 adet hipotez test edilmiştir.

Hipotez 1: Krizden etkilenme düzeyi ile kriz yönetimi planı bulundurma arasında ilişki vardır.

H₀: Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi planı bulundurmaları arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi planı bulundurmaları arasında ilişki vardır.

H₀ hipotezi, örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi planı bulundurmaları arasında bir ilişki olmadığını ifade eder. H₁ hipotezi ise örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi planı bulundurmaları arasında bir ilişki olduğunu ifade eder. Tablo 4.13.'te üç grup için krizden etkilenme düzeyi ve kriz yönetimi planı bulundurulması arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 4.13. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kriz Yönetimi Planı Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları

	KED=1	KED=2	KED=3	Toplam
KYP VAR	9	11	10	30
	30.00	36.67	33.33	100.00
	64.29	30.56	31.25	36.59
KYP YOK	5	25	22	52
	9.62	48.08	42.31	100.00
	35.71	69.44	68.75	63.41

Ki-Kare İstatistiği = 5.687, Serbestlik Derecesi = 2, P-Değeri = 0.041

P değeri, yani gözlenen anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olursa H_0 hipotezi reddedilip H_1 kabul edilir. Tablo 4.13.'e göre P değeri 0,041 çıktığı için ve 0,05ten küçük olduğu için 0,05 anlamlılık seviyesinde H_0 reddedilip H_1 kabul edilir.

İkinci bölümde krize hazırlık ve önleme aşamasında oluşturulması gerekli olan kriz yönetim planının krizi doğru şekilde yönetmek için bulunması gerekli unsurlardan olduğuna değinilmiştir. Araştırma sonucunda görülmektedir ki; örgütte bir kriz yönetimi planı bulundurulmuş olmasının krizden etkilenme düzeyi ile istatistiksel olarak ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre kriz yönetimi planı bulunduran işletmelerin % 33,33'ü krizden yüksek düzeyde, %36.67'si orta düzeyde, % 30'u düşük düzeyde etkilenmiştir.

Hipotez 2: Krizden etkilenme düzeyi ile kriz yönetimi ekibi bulundurma arasında ilişki vardır.

H₀: Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi ekibi bulundurmaları arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi ekibi bulundurmaları arasında ilişki vardır.

H₀ hipotezi, örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile kriz yönetimi ekibi bulundurmaları arasında bir ilişki olmadığını ifade eder. H₁ (karşıt) hipotezi ise örgütlerin krizden etkilenme düzeyi ile kriz yönetimi ekibi bulundurmaları arasında bir ilişki olduğunu ifade eder. Tablo 4.14.'te üç grup için krizden etkilenme düzeyi ve kriz yönetimi ekibi bulundurulması arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 4.14. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Kriz Yönetimi Ekibi Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları

	KED=1	KED=2	KED=3	Toplam
KYE VAR	11	17	13	41
	26.83	41.46	31.71	100.00
	78.57	47.22	40.63	50.00
KYE YOK	3	19	19	41
	7.32	46.34	46.34	100.00
	21.43	52.78	59.38	50.00

Ki-Kare İstatistiği = 5.808, Serbestlik Derecesi = 2, P-Değeri = 0.045

P değeri 0,045 çıktığı için ve 0,05'ten küçük olduğu için 0,05 anlamlılık seviyesinde H_0 reddedilip, H_1 kabul edilir.

İkinci bölümde krize hazırlık ve önleme aşamasında oluşturulması gerekli olan kriz yönetimi ekibinin; krize hazırlıklı olma, krizle mücadele amaçlı prosedürler geliştirme ve bu prosedürlerin uygulanmasını takip etme, kriz anında yön verme ve danışmanlık yapma gibi çeşitli görevleri üstlenen bir ekip olduğuna değinilmiştir. Araştırma sonucunda görülmektedir ki; örgütte kriz yönetimi ekibi bulundurulmuş olmasının krizden etkilenme düzeyi ile istatistiksel açıdan ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre kriz yönetimi ekibi bulunduran işletmelerin % 31,71'i krizden yüksek düzeyde, % 41.46'sı orta düzeyde, % 26.83'ü düşük düzeyde etkilenmiştir.

Hipotez 3: Krizden etkilenme düzeyi ile krize karşı erken uyarı sistemi bulundurma arasında ilişki vardır.

H_0 : Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile krize karşı erken uyarı sistemi bulundurmaları arasında ilişki yoktur.

H_1 : Örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile krize karşı erken uyarı sistemi bulundurmaları arasında ilişki vardır.

H_0 hipotezi, örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile krize karşı erken uyarı sistemi bulundurmaları arasında bir ilişki olmadığını ifade eder. H_1 (karşıt) hipotezi ise örgütlerin krizden etkilenme düzeyleri ile krize karşı erken uyarı sistemi bulundurmaları arasında bir ilişki olduğunu ifade eder. Tablo 4.15.'te üç grup için krizden etkilenme düzeyi ve krize karşı erken uyarı sistemi bulundurulması arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 4.15. Krizden Etkilenme Düzeyi ile Krize Karşı Erken Uyarı Sistemi Bulundurma Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Sonuçları

	KED=1	KED=2	KED=3	Toplam
EUS VAR	9	9	10	28
	32.14	32.14	35.71	100.00
	69.23	25.71	31.25	35.00
EUS YOK	4	26	22	52
	7.69	50.00	42.31	100.00
	30.77	74.29	68.75	65.00

Ki-Kare İstatistiği = 8.220, Serbestlik Derecesi = 2, P-Değeri = 0.016

P değeri 0,016 çıktığı için ve 0,05'ten küçük olduğu için 0,05 anlamlılık seviyesinde H_0 reddedilip, H_1 kabul edilir. Yine ikinci bölümde değinilen krize hazırlık önleme aşamasında bulundurulmasının önerildiği krize karşı erken uyarı sistemlerinin varlığı, krize yakalanılmaması veya en azından hazırlıklı şekilde yakalanılması açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda görülmektedir ki; örgütte krize karşı erken uyarı sistemi bulundurulmuş olmasının krizden etkilenme düzeyi ile istatistiksel olarak ilişkisi vardır. Bu ilişkiye göre krize karşı erken uyarı sistemi bulunduran işletmelerin % 35,71'i krizden yüksek düzeyde, % 32,14'ü orta düzeyde ve yine % 32,14'ü düşük düzeyde etkilenmiştir.

5.4. Örgütlerin Krize Hazırlık Düzeyleri Açısından Sınıflandırılması

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütler kriz yönetimi kapasitelerine göre 5 düzeye ayrılarak gruplandırılmış ve bu gruplar “Örgütlerin Krize Hazırlık Düzeyleri” başlığı altında toplanmıştır (Bkz. Başlık No.6).

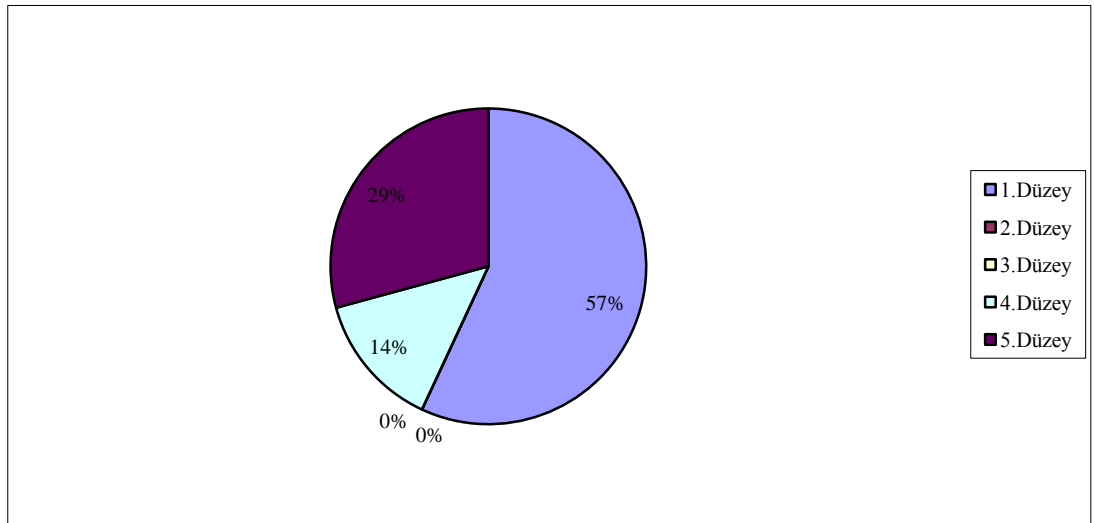
Ankette bu hiyerarşiyi belirlemeye yönelik olarak sorulan 10, 20 ve 17. Sorulara yanıt veren örgütlerin sayısı Tablo 4.16.'da yer almaktadır.

Tablo 4.16. İşletme Sayılarına Göre Krize Hazırlık Düzeyleri

1.Düzye	2.Düzye	3.Düzye	4.Düzye	5.Düzye
37	0	0	9	19

Tabloya göre anketin bu sorularını yanıtlayan işletmeler arasında rakamsal açıdan bakıldığında, 37 işletmenin 1. Düzeydeki, 9 işletmenin 4. Düzeydeki ve 19 işletmenin 5. Düzeydeki örgütlere örnek oluşturduğu saptanmıştır.

Anketin ilgili sorularından elde edilen verilere dayanarak Şekil 4.2.'de yüzdesel açıdan, örgütlerin krize hazırlık düzeylerini gösteren bir daire grafiği oluşturulmuştur.



Şekil 4.2. Krize Hazırlık Düzeylerine Göre Örgütler

Şekil 4.2.'ye göre, tespit edilmiş 5 düzey örgüt arasında yüzdesel olarak büyük bir çoğunluğunu (%57'lik kısım) 1. Düzey örgütlerin oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Diğer kısımlar ise %29'luk bir oranla 5. Düzey, %14'lük oranla da 4. Düzey örgütlerden oluşmaktadır.

Araştırmada bir başka nokta dikkat çekmektedir: 2. Düzey ve 3. Düzey örgütler diğer örgütler arasında %0'lık bir kısım olarak yer almaktadır. Bunun sebebi ise bu hiyerarşinin oluşturulmasında kullanılan “kriz yönetim planı varlığı”, “erken uyarı sistemi varlığı” ve “kriz yönetimi ekibi varlığı” unsurlarından kriz yönetimi ekibinin bulunduğu örgütlerde kriz yönetimi planının da bulunuyor olmasıdır. Bu nedenle 2. ve 3. Düzey örgütler açısından böyle bir farka ulaşılamamış ve konumları %0 olarak yer almıştır.

Bu verilerden yola çıkarak; yapmış olduğumuz araştırma sonucunda Bursa'daki otomotiv ve tekstil firmaları arasında krize hazırlık düzeylerine göre 3 tip örgüt karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

1. Düzey-Krizle yakalanmaya eğilimli örgütler: Anketteki ilgili soruları yanıtlayan örgütler arasında %57'lik kısım oluşturan bu örgütlerde krizlere hazırlığın önemli bileşenlerinden olan; kriz yönetimi planı, kriz yönetimi ekibi ve krize karşı erken uyarı sistemi bulunmamaktadır.

4. Düzey-Krizle dayanıklı örgütler: %14'lük kısım oluşturan bu örgütler ise kriz yönetimi planı ve kriz yönetimi ekibi bulundurmakta; fakat krize karşı erken uyarı sistemlerini bulundurmamaktadır.

5. Düzey-Krizle hazırlıklı örgütler: %29'lük kısım oluşturan bu örgütler; kriz yönetimi planı, kriz yönetimi ekibi ve krize karşı erken uyarı sistemleri bulundurmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz beklenmedik biçimde ortaya çıkan belirsizlik durumudur ve kriz dönemleri işletmeler açısından önemli riskler içeren dönemlerdir. Kriz dönemlerinin başarıyla atlatılabilmesi büyük ölçüde krizin iyi şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Kriz dönemleri işletmeler için pek çok açıdan sorunlara yol açmaktadır. Bu alanların en önemlisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Kriz sürecinde işletmelerde yönetsel ve örgütsel yapıda önemli olumsuzluklar yaşanmaktadır. Kriz dönemlerinde yaşanan bu olumsuzlukları incelemeye yönelik olarak BTSO'nun saptamış olduğu Bursa'daki büyük otomotiv ve tekstil işletmeleri ile gerçekleştirilen bu araştırmada teoride açıklanan krizin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri ile krizden etkilenme düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Krizden etkilenme düzeyi olarak 2008 krizinin etkilerinin temel alındığı araştırma çalışmasından elde edilen sonuçlara göre Bursa'da faaliyet gösteren otomotiv ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerin bir kısmının krizden yüksek düzeyde (%39'lük kısmı), bir kısmının orta düzeyde (%44'lük kısmı) ve küçük bir kısmının ise düşük düzeyde (%17'lik kısmı) etkilendiği saptanmıştır. Krizden etkilenme düzeyi verileri kullanılarak, araştırmada üç temel saptama yapılmıştır:

Bunlardan ilki krizden etkilenme düzeyi ile örgütsel açıdan krizin olumsuz sonuçları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla oluşturulan 12 hipotez test edilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

- Krizden etkilenme düzeyi ile kararlardaki merkezileşme, yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması ve yetki ve sorumluluklardaki karmaşa arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
- Krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içi iletişim, koordinasyon düzeyi, karar süreci, örgütün diğer bölümleri arasındaki ilişkilerin düzeyi, örgütte morallerin bozulması, karar kalitesi, personel ve yöneticilerde değişime karşı olumsuz bir durum oluşması arasında istatistiksel olarak ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde krizden etkilenme düzeyi arttıkça bu faktörlerde de artış olduğu görülmektedir.

Krizden etkilenme düzeyi verileri kullanılarak yapılan saptamalardan ikincisi ise krizden etkilenme düzeyi ile krize hazırlık ve önleme çalışmaları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla, krize hazırlık ve önleme aşamasında işletmelerin bulundurmaları gereken 3 önemli unsur olan; kriz yönetimi planı, kriz yönetimi ekibi ve erken uyarı sistemlerinin varlığına ilişkin oluşturulan 3 hipotez test edilmiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır;

- Krizden etkilenme düzeyi ile işletmelerde kriz yönetimi planı bulundurulması arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişkiye göre kriz yönetimi planı bulunduran işletmelerin % 33,33'lük bir kısmı krizden yüksek düzeyde etkilenmiştir, geriye kalan %66,67'lik paydaki işletmelerin krizden düşük ve orta düzeyde etkilenen işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak kriz yönetimi planının işletmelerin krizden etkilenme düzeyinde önemli bir rolü olduğu söylenebilir.
- Krizden etkilenme düzeyi ile işletmelerde kriz yönetimi ekibinin bulundurulması arasında saptanan ilişki sonucunda kriz yönetimi ekibi bulunduran işletmelerin %31.71'lik bir kısmının krizden yüksek düzeyde etkilendiği, %68.29'luk kısmının ise krizden düşük ve orta düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, kriz yönetimi ekibi bulundurmanın işletmelerin krizden etkilenme düzeyi üzerinde önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.
- Krizden etkilenme düzeyi ile işletmelerde krize karşı erken uyarı sistemi bulundurulması arasında saptanan ilişki sonucunda ise erken uyarı sistemi bulunduran işletmelerin %35.71'inin krizden yüksek düzeyde etkilendiği, %64.28'inin krizden düşük ve orta düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, erken uyarı sistemi bulundurulmasının da aynen kriz yönetimi planı ve kriz yönetimi ekibinde olduğu gibi krizden etkilenme düzeyinde rolü olduğu görülmektedir.

Araştırma çalışmasında yapılan son saptama ise araştırmanın kapsamına giren işletmelerin krize hazırlık düzeylerine göre sınıflandırılmasına yöneliktir. Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde yer alan, örgütlerin krize hazırlık düzeylerinin (Bkz. Başlık No. 6) ankete katılan işletmeler açısından yüzdelerle bölünerek bir

değerlendirmesi yapılmıştır. Buna göre; anketin bu alana yönelik sorularına cevap veren işletmelerden %57'lik bir bölümün krize yakalanmaya eğilimli olduğu; %14'lük bölümün krize dayanıklı olduğu ve %29'luk bölümünün de krize hazırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmeler arasında krize hassas (krize yatkın) ve krize göre ayarlanmış tipteki işletme saptanmamıştır. Bunun nedeni ise anket yaptığımız işletmelerde, krize hazırlık düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan kriz yönetimi planı ve kriz yönetimi ekibi unsurlarından biri işletmede mevcutsa diğerinin de mevcut olmasıdır.

Bütün bu saptamalardan yola çıkarak krizden etkilenme düzeyi ile örgüt içinde yaşanan bir takım olumsuzluklar arasında ilişki bulunduğu; krize hazırlık ve önleme çalışmalarının önemli unsurlarından olan kriz yönetimi planının, kriz yönetimi ekibinin ve krize karşı erken uyarı sisteminin varlığının krizden etkilenme düzeyinin daha düşük olmasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak krize hazırlık düzeylerine göre yaptığımız sınıflamadan yola çıkarak şu kaniya varmak mümkündür: Bursa'da faaliyet gösteren otomotiv ve tekstil sektöründeki işletmelerin çoğunluğu oluşturan kısmının krizlere karşı gerekli düzeyde önlem almadığı ve bu nedenle olası krizlerden etkilenme düzeylerinin yüksek olabileceği sonucuna varılabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak işletmelerin krize karşı daha hazırlıklı bir yapılanma oluşturmaları amacıyla şunlar önerilmektedir:

- Kriz yönetimine verilen özenin artırılması ve kriz yönetiminin işletmelerde benimsenmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin kriz anındaki belirsizlik ve panik ortamında alabilecekleri yanlış kararları önlemek ve olası krizlere karşı doğru şekilde hareket edebilmek için kriz ihtimaline yönelik yapacakları çalışmaları krizle karşılaşmadan önce başlatmaları gerekmektedir.
- İşletmelerin kriz yönetimi planı yapmalarının gerekliliği anlaşılmalı ve bu plan kendi alanlarında uzman kişilerin oluşturduğu kriz yönetimi ekibi tarafından hazırlanmalıdır.
- Kriz iletişim planının önemi kavranmalı ve kullanımına özen gösterilmelidir.

- Krize karşı erken uyarı sistemlerinin kurulup, uyarı sinyallerinin sistematik şekilde takip edilerek değerlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Kriz dönemlerinin kilit unsurlarından biri olan paydaşlarla ilişkilere ve onlarla işletme arasındaki iletişime gereken önem verilmelidir.
- Krizin örgüt içinde yarattığı olumsuz etkiler fark edilmeli ve bunların krizden etkilenme düzeyi üzerindeki rolü göz önünde bulundurularak gerekli önlemler alınmalıdır.

KAYNAKLAR

_____, “10 Soruda Küresel Kriz”, 23.09.2008, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/460082.asp#storyContinues>, (03.03.2010).

_____, “1923-1980 Türkiye Ekonomisi”, 27. 08. 2006, <http://www.turkcebilgi.net/ekonomi/turkiye-ekonomisi/1923-1980-turkiye-ekonomisi-3487.html>, (10.08.2009).

_____, “1973 Petrol Krizi”, <http://www.genbilim.com/content/view/2472/39/>, (12.08.2009).

_____, “21 Şubat Krizi”, <http://www.belgenet.com>, (03.02.2010).

_____, “21 Şubat Krizi”, <http://www.hurriyet.com.tr/dosya/kriz/index.html>, (03.02.2010).

_____, “Crisis Management-Easy to Do Badly, Hard to Do Right: Differing Experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen”, *Strategic Direction*, c. 23, sy. 1, 2007, ss. 26-29.

_____, “Küresel Kriz ve Türkiye’ye Yansımaları”, 27.10.2008, <http://www.finzoom.com.tr/Info/art/Advices/Kuresel-Kriz-ve-Turk~d382db8c7c224e359f7a566da8636489/>, (03.03.2010).

_____, “Küresel Mali Krize Karşı Politika Tedbirleri”, 10.08.2009, http://www.hazine.gov.tr/doc/Guncel/Politika_Tedbirleri.pdf, (03.03.2010).

_____, “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi (2001-2005)”, <http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/sekizinci-bes-yillik-kalkinma-plani.html>, (17.09.2009).

_____, *2009 Türkiye Ekonomisi Yine Kriz Yeni Dersler*, ed. Öztürk, İbrahim, Müsiad Yayınları, İstanbul, Haziran 2009.

_____, *Ayın Tarihi*, No. 107, Başvekalet Matbuat Umum Müdürlüğü (Başbakanlık Yayınevi), Ankara, İlkteşrin 1942 (Ekim 1942).

_____, *Ayın Tarihi*, No. 124, Başvekalet Matbuat Umum Müdürlüğü (Başbakanlık Yayınevi), Ankara, Mart 1944.

Acar, Yalçın, *Tarihsel Açıdan Türkiye Ekonomisi ve İzlenen İktisadi Politikalar (1923-1963)*, 6. Baskı, Vipaş Yayınları, Bursa, 2001.

Akpınar, A. Tolga, “Türkiye’de Ekonomik Krizler -1994-1998-1999 ve 2001 Krizleri”, *Sinestezi E-Dergi*, 04.04.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/04/04/turkiye-de-ekonomik-krizler-1994-1998-1999-ve-2001-krizleri/>, (12.08.2009).

Akpınar, A. Tolga, “Türkiye’de Ekonomik Krizler-1929 Krizi”, *Sinestezi E-Dergi*, 23.01.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/01/23/turkiye-de-ekonomik-krizler-1929-krizi/>, (10.08.2009).

Akpınar, A. Tolga, “Türkiye’de Ekonomik Krizler-1946-1954 ve 1958 Krizi”, *Sinestezi E-Dergi*, 03.02.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/02/03/turkiye-de-ekonomik-krizler-1946-1954-ve-1958-krizi/>, (10.08.2009).

Akpınar, A. Tolga, “Türkiye’de Ekonomik Krizler-1969-1974-1978 ve 1980 Krizleri”, *Sinestezi E-Dergi*, 20.02.2009, <http://sinestezi.wordpress.com/2009/02/20/turkiye-de-ekonomik-krizler-1969-1974-1978-ve-1980-krizleri/>, (12.08.2009).

Aktan, C. Can, “Ekonomik Kriz Kavramı”, <http://www.canaktan.org>, (10. 08. 2009).

Akyüz, Yılmaz - Görmüş, A. Şahin - Bektaş, Çetin, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, 02.08.2009, <http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc>, (13.12.2009).

Alptekin, Erdem, “Küresel Krizin Türkiye Ekonomisi ile Sanayisine Yansımaları ve Dipten En Az Zararla Çıkış Yolları”, *İ.T.O., Ar&Ge Bülten*, Haziran 2009, http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/12472/k%C3%BCreselkrizinyans%C4%B1malar%C4%B1_ealptekin.pdf, (03.03.2010).

Altınok, Serdar-Çetinkaya, Murat, “Devalüasyon ve Türkiye’de Devalüasyon Uygulamaları ve Sonuçları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sy. 9, 2003, ss. 47-63

Altuntepe, Nihat, “2008 Küresel Krizin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi”, ss. 129-145, edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/view/1372/1460, (03.03.2010).

Armaoğlu, Fahir, *20. Yüzyıl Siyasi Tarihi*, 11. Basım, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1999.

Asunakutlu, Tuncer - Safran, Barış - Tosun, Elif, “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 5, sy. 1, 2003, ss. 141-163.

Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Tükmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Aydemir, Muzaffer - Demirci, M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 29, sy. 1, 2005, ss. 65-81.

Aydoğan, Esenay, “1980’den Günümüze Türkiye’de Enflasyon Serüveni”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 11, sy. 1, 2003, ss. 91-110.

Balabanlılar, Mürşit, v.dğr. *Türkiye’nin 75 Yılı*, Hürgüç Gazetecilik A.Ş, İstanbul, Ekim 1998.

Baltaş, Zuhâl, *Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

Bayraç, H. Naci, “Uluslar arası Petrol Piyasası’nın Ekonomik Analizi”, <http://www.turksam.org/tr/a1156.html>, (10.08.2009).

Benhür, Çağatay, “1945-46 Yıllarında Türkiye’de Politik Gelişmelere Genel Bakış”, *Journal of Quafqaz University*, sy. 24., 2008, ss. 30-41.

Berberoğlu, Murat, “Mortgage-İpotekli Konut Finansman Sistemi ve Bu Sistemin Türkiye’de Uygulanabilirliği”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, c. 1, sy. 2, 2009, ss. 119- 146.

Buch, Kimberly - Wetzel, David, K., “Analyzing and Realigning Organizational Culture”, *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 22, sy. 1, 2001, ss. 40-43.

Burak, D. Mehmet, “Camilla Jacquart’ın Raporuna Göre Atatürk Döneminde Türk Ekonomisi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, c. 16, sy. 1, Mart 2008, ss. 221-236.

Coombs, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publications, U.S.A. , 1999.

Coşkun, K. Tekin, *Ekonomik Krizler*, Vergi Denetmenleri Derneği Yayınları, Ankara, 2004.

Çalık, Ümit, “1990 Sonrası Dönemde Türkiye Ekonomisinde Yaşanan Krizlerin Kriz Modellerine Göre Analizi”, http://www.cesran.org/index.php?option=com_content&view=article&id=414%3A1990-sonras-doenemde-tuerkiye-ekonomisinde-yaanan-krizlerin-kriz-modellerine-goere-analizi&Itemid=87&lang=tr, (17.12.2009).

Çelebi, Esat, “Atatürk’ün Ekonomik Reformları ve Türkiye Ekonomisine Etkileri (1923-2002)”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, sy. 5, 2002, ss. 17-50.

Çetin, Hasan, İkinci Dünya Savaşı Sürecinde Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Durumu (1939-1945), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2007.

Danış, Hüsamettin - Görgün, Mustafa, "Marmara Depremi ve Tüpraş Yangını", *Deprem Sempozyumu-Kocaeli* 2005. http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2005/deprem_sempozyumu_kocaeli_2005/7_deprem_ve_cevresel_etkileri/d_45_depremler_olusan_cevre_sorunlari/marmara_depremi_ve_tupras_yangini.pdf, (21.02.2010).

Darling, John R., "Crisis Management in International Business: Keys of Effective Decision Making", *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 15, sy. 8, 1994, ss. 3-8.

Demir, Özmen, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, <http://www.yok.gov.tr>, (20.05.2010).

Demirburhan, M. Alper, "Tarihsel Perspektifle Dönüşüm Öncesi Dönemde Doğu Avrupa'daki Ekonomik Gelişmeler", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 28, sy. 2, Aralık 2004, ss. 149-154.

Denker, M. Sami, "Kıbrıs Cumhuriyeti ve Avrupa Birliğine Üyelik Sorunu", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, c. 6, sy. 2, 2001, ss. 1-14.

Desman, Mark B., "Crisis Management Planning", *Business Continuity Planning-Protecting Your Organization's Life*, ed. Doughty, Ken, The Auerbach Best Practices Series, U.S.A, 2001.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.

Dinler, Zeynel, *İktisada Giriş*, 9. Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2003.

Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1999.

Erdağ, M. Eser, Finansal Krizler, Kurumsal Yaklaşımlar ve Yaşanan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, <http://www.yok.gov.tr>, (12.04.2010).

Erdönmez, Ataman, Pelin, "Türkiye'de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma", *Bankacılar Dergisi*, sy. 47, 2003, ss. 38-55.

Ergenç, Y. Emre, “Ekonomik Krizlerin Nedenleri ve Çözüm Önerileri”, Haziran 2009, http://www.endmuh.com/kariyer/ekonomi/dosyalar/ekonomik_kriz_nedenleri_ve_cozum_onerileri.pdf, (12.08.2009).

Ezer, Feyzullah, “1929 Dünya Ekonomik Buhranı Öncesi Türk Ekonomisinin Yapısı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005b, ss. 28-32, [http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/06%201929%20D%C3%BCnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1--Feyzullah%20EZER%20\(4066\)%20--5%20syf--%C3%B6dendi--28-32.doc](http://web.firat.edu.tr/daum/docs/32/06%201929%20D%C3%BCnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1--Feyzullah%20EZER%20(4066)%20--5%20syf--%C3%B6dendi--28-32.doc), (10.08.2009).

Ezer, Feyzullah, “1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye’ye Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005a, ss. 158-162, <http://web.firat.edu.tr/daum/docs/33/28%20D%C3%BCnya%20Ekonomik%20Buhran%C4%B1%20ve%20T%C3%BCrkiye'ye%20Etkileri%20-FEYZULLAH%20EZER%20%C3%96DEND%C4%B0%20--5%20SYF%20158-162.doc>, (10. 08. 2009).

Fidan, Mehmet-Gülsünler, M. Evrim, “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sy. 10, ss. 465-475.

Gafuroğlu, Şahin, Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, <http://www.yok.gov.tr>, (20.08.2010).

Gediz, Burcu - Yalçınkaya, M. Hakan, “Nasıl Bir Bütçe Politikası?”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 7, sy. 1, 2001.

Geus, Arie D., *Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, çev. Ahmet, Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

Güler, Yavuz, “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nin Kuruluşuna Kadar Kıbrıs Meselesi”, *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 5, sy. 1, 2004, ss. 101-112.

Gürsoy, Melih, *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, Metis Yayınları, İstanbul, 1989.

Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Kash, Toby J. - Darling, John R., “Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention”, *Leadership and Organizational Development Journal*, c. 19, sy. 4, 1998, ss. 179-186.

Kazgan, Gülten, “1990 Sonrası Yıllarda Türkiye’de Krizler ve İşsizlik; Çalışanlar ve Sosyal Güvenlikleri İçin Çözümler Açısından Bir İrdeleme”, 17-18 Mayıs 2002, http://kazgan.bilgi.edu.tr/docs/1990_sonrasi_yillarda_Turkiye.doc, (12.08.2009).

Kazgan, Gülten, “Türkiye’de Ekonomik Krizler (1929-2001) Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdeleme”, <http://kazgan.bilgi.edu.tr/docs/Turkiye.doc>, (05.09.2010).

Kazgan, Gülten, *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001)- ‘Ekonomi-Politik’ Açısından Bir İrdeleme*, 2. Baskı, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Kasım 2008.

Keown, Caroline - McMullan, “Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?”, *Disaster Prevention and Management*, c. 6, sy. 1, 1997, ss. 4-10.

Kippenberger, T., “Facing Different Types of Crisis”, *The Antidote*, c. 4, sy. 3, 1999, ss. 24-27.

Koparal, Celil, *Yönetim Organizasyon*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

Laurence, Barton, *Crisis in Organizations II*, South-Western College Publishing, Canada, 2001.

Massey, J. Eric - Larsen, John P., “Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis”, *Journal of Promotion Management*, c. 12, 2006, ss. 63-97.

Meydan, Mücahit, *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması-Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2005, <http://www.yok.gov.tr>, (20.09.2009).

Mısırlı, Kamuran, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz yönetimi: Çaycuma Örneği”, *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, sy. 1, 2005, ss. 2-19.

Mitroff, I. Ian, “Effective Crisis Management” *The Academy Of Management Executive*, c. 1, sy. 3, 1987, ss. 283-292.

Mitroff, I. Ian, “From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, *Academy of Management Executive*, c. 7, sy. 1, 1993, ss. 48-59.

Mitroff, Ian I. - Anagnos, Gus, *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, Amacom Books, New York, 2001.

Ofluoğlu, Gökhan-Mısırlı, Kamuran, “İşletme ve Kriz Yönetimi”, *Kamu-İş Dergisi*, c. 6, sy. 2, 2001, ss. 1-27

Öncül, M. Sadık, v.dğr., “Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Ekonomik Krizine Genel Yönetmel Tepkileri”, *C.Ü İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 99-120.

Örnek, A. Şahin - Aydın, Şule, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Özdamar, Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, c.I, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

Özdemir, Süleyman, “Refah Devletinin Gelişme ve Bunalım Dönemlerinde İş Piyasaları”, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/34.pdf>, (12.08.2009).

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

Öztürk, Aziz, *Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, <http://www.yok.gov.tr>, (20.09.2009).

Paraskevas, Alexandros, “Crisis Management or Crisis Response System? A Complexity Science Approach to Organizational Crises”, *Management Decision*, c. 44, sy. 7, 2006, ss. 892-907.

Pauchant, Thierry C. - Coulombe, Caroline - Martineau, Joe T., “Crisis Management and Ethics”, *Encyclopedia of Business Ethics*, 2006, ss. 2-10.

Pearson, Christine M. - Clair, Judith, A., “Reframing Crisis Management”, *The Academy Of Management Review*, c. 23, sy. 1, 1998, ss. 59-76.

Pearson, Christine, “A Blueprint for Crisis Management”, *Ivey Business Journal*, Ocak-Şubat, 2002, ss. 69-73.

Pheng, L. Sui - Ho, David, K.H. - Ann, Y. Soon, “Crisis Management: A Survey of Property Development Firms”, *Property Management*, c. 17, sy. 3, 1999, ss. 231-251.

Reisoğlu, Seza, “İcra ve İflas Konusunda Yeni Düzenlemeler”, *Bankacılar Dergisi*, sy. 47, 2003, <http://www.tbb.org.tr>, (10.08.2009).

Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tokol, Tuncer, *İşletme*, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat - Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005.

Sarı, Ali - Korkmaz, Armağan, “Petrokimyasal Tesislerindeki Depolama Tanklarının Sismik Davranışının Değerlendirilmesi”, *Altıncı Ulusal Deprem Mühendisliği*

Konferansı (16-20 Ekim 2007), İstanbul, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/2624.pdf>, (21.02.2010).

Susam, Nazan - Bakkal, Ufuk, “Kriz Süreci Makro Değişkenleri ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek?”, *Maliye Dergisi*, sy. 155, Temmuz-Aralık 2008, ss. 72-88.

Şenşekerci, Erkan - Gülcan, Yılmaz, *Türk Devrim Tarihi ve Atatürkçülük*, 1. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2003.

Tağraf, Hasan - Arslan, N. Talat, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 4, sy. 1, 2003, ss. 149-160.

Tanör, Bülent, *Kurtuluş Kuruluş*, 4. Basım, Cumhuriyet Yayınları, İstanbul, 2002.

Taşkın, Murat, “1923-2003 Döneminde Türkiye Cumhuriyeti’nin Dış Ticaret Politikaları”, www.dtm.gov.tr, (10.08.2009).

Temel, Adil - Boyar, Ercan - Saygılı, Şeref, “Türkiye Ekonomisinde Yapısal Değişim (1946-1999)”, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/temela.pdf>, (12.08.2009).

Tikici, Mehmet - Aksoy, Ali, “Toplam Kalite Yönetimi’nin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 5, sy. 15, 2006, ss. 20-33, www.e-sosder.com, (10. 08. 2009).

Titiz, İsmet - Çarkçı, İlker, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 2, sy. 1, 2001, ss. 203-218.

TÜİK, “Hane Halkı İşgücü Araştırması 2009 Yıllık Sonuçları”, Mart 2010, <http://www.tuik.gov.tr/>, (20.04.2010).

Türkel, Süleyman, “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, *İşveren Dergisi*, Mayıs 2001, www.tisk.org.tr, (18.12.2009).

Tüz, Melek, *Kriz Yönetimi-Uygulamalar İçin Temel Adımlar*, 4. Baskı, Şah-Mat Yayınları, Bursa, 2008.

Uğur, Burcu, “1923-1940 Dönemi ve 1929 Buhranı’nın Etkileri”, www.bilgiyonetimi.org, (10. 08. 2009).

Weick, Karl E. - M. Sutchliffe, Kathleen, *Managing the Unexpected*, Jossey Bass Company, San Francisco, 2001.

Yeşilay, R. Barış, “Devletçiliğin Türkiye Ekonomisindeki İzdüşümleri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 19, sy. 1, Nisan 2005, ss. 117-132.

York, Steve - Graham, Angus, “Crisis Management Planning”, *Plan to Rehearse the Crisis-Before the Crisis Tests the Organization*, ed. Doughty, Ken, The Auerbach Best Practices Series, U.S.A, 2001.

Yüksel, Öznur - Murat, Güven, “Şubat Krizinin Kobiler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5Cbildiri_09.pdf, (17.09.2009).

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

BURSA İL SINIRLARI İÇERİSİNDE OTOMOTİV VE TEKSTİL SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN KRİZE HAZIRLIK DURUMUNU ÖLÇME ANKETİ

Sayın İlgili;

Bu anket, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Melek VERGİLİEL TÜZ danışmanlığında, Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sıla AVGAN tarafından yürütölmekte olan yüksek lisans tezinin bir parçası olarak otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerin “krize hazırlık” durumunu araştırma amacıyla hazırlanmıştır.

Etkin, doğru ve kesin sonuçlar elde edebilmemiz için anket formunun ciddi, doğru ve dikkatli bir şekilde cevaplandırılması çok önemlidir. Bütün soruları iyice okuyup dikkatlice cevaplandırmanızı rica ederiz. Anket sonuçları araştırmamıza katılan işletmelere istenildiği ve adres belirtildiği takdirde e-posta yoluyla gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Bu ankette 33 soru vardır.

Gizlilik Notu

Bu anket anonimdir. Katıldığınız ankette size ait herhangi bir bilgi tutulmamaktadır. Verilen yanıtlar hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmaz.

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğini (gerekli gördüğünüz sorularda birden fazla seçeneği) karşısındaki () içine X işareti koymak suretiyle cevaplayınız.

Anketi cevaplarken DİĞER seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü açıkça yazınız.

1. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

Yaşınız:

Eğitim durumunuz

Orta öğretim Lise Üniversite Lisans üstü Doktora

2. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sanayi dalı

Tekstil Sanayi Otomotiv Sanayi

3. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?

Evet Hayır

Eğer üçüncü soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, yedinci soruya geçiniz.

4. İşletmenizin bu kriz dönemini yaşamasında hangi faktörler etkili olmuştur?

Ekonomik faktörler

- Teknolojik faktörler
- İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar
- Uluslar arası çevre koşulları
- Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar
- Hukuki, politik ve sosyo kültürel faktörler
- İşletmenin örgüt yapısı ile ilgili özellikler
- Doğal felaketler
- Rakip firmalar ve artan rekabet
- Kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar
- Diğer

5. İşletmenizde bu kriz dönemi içinde ne tür politikalar izlenmiştir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- İşletmenin, örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi
- Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması
- Satışlarda müşteriye yeni, cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer) sunulması
- Kredi ödemelerinin ertelenmesi
- Pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunulması
- Reklam harcamalarının artırılması
- Diğer (Yukarıdaki politikaların dışında daha farklı politikalar izlediyseniz, o politikaları aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)
-
-
-

6. Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi olumlu veya olumsuz sonuçlarla karşılaştınız? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- İşletme içindeki kararlarda merkezileşme eğilimi

- Örgütün zayıf yönlerinin saptanması
 - Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi
 - Yüksek personel devri
 - Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelinmesi
 - İşletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi
 - Hızlı karar alma zorunluluğu
 - İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi
 - Diğer (Yaşadığımız kriz döneminde yukarıdaki sonuçların dışında daha farklı sonuçlarla karşılaştıysanız bu sonuçları aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)
-
-
-

7. Kriz yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.
 - Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli, lüks bir olaydır.
 - Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur.
 - Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur.
 - Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur.
 - Diğer (Yukarıdaki görüşlerin dışında ifade etmek istediğiniz görüşler varsa, bu görüşleri aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)
-
-
-

8. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili eğitim çalışmalarını yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsanız ne tür eğitim çalışmalarını yapmaktasınız?

- Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.
- İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır (Stres ve heyecan yönetimi).
- Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir.
- Medya eğitimi verilmektedir.
- Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.
- Diğer.....

9. İşletmenizde krizleri önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

- Müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi
- Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi
- İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması
- İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması
- Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları
- Daha az stokla çalışılması
- Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi
- Diğer.....

10. İşletmenizde kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıdır?

- Evet
- Hayır

Eğer onuncu soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise onyedinci soruya geçiniz.

11. İşletmenizdeki kriz yönetimi planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır?

- İşletme üst yönetimi

- Danışmanlık şirketleri
- Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri
- İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
- Diğer.....

12. Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- son 2 yıldır
- 2-10 yıl arası
- 10 yıl ve üstü

13. İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?

- Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
- Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
- Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek
- Diğer.....

14. Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

- Evet
- Hayır

Eğer on dördüncü soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, on altıncı soruya geçiniz.

15. Kriz yönetim planınızı aşağıda verilen sebeplerden hangisiyle başlayan bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

- Ekonomik faktörler
- Uzun süreli grevler

- İşletmeye ait bilgilerin kaybı ya da yanlış bilgilerin elde edilmesi
- Endüstriyel kazalar ve arızalar
- İnsan kaynaklarıyla ilgili sorunlar
- Şirket itibarına zarar verici eylemler
- İşletme üst yöneticileri veya işletmeye karşı yapılan terörist faaliyetler
- Ürün sabotajları
- Doğal felaketler
- Diğer.....

16. Kriz yönetim planınızın esnekliğini kaybetmemesi için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız?

- Daha fazla sayıda kriz ihtimalinin saptanması
- Planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi
- Kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler üretilmesi
- Planın daha çok test edilmesi
- Diğer.....

17. İşletmenizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

- Evet Hayır

Eğer onyedinci soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, yirminci soruya geçiniz.

18. Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

- 0-5 kişi
- 6-10 kişi
- 11-15 kişi
- 16 ve daha fazla kişi

19. Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?

- Beşeri kaynaklar
- Güvenlik/ Emniyet
- Hukuk/ Finansal yönetim
- Halkla ilişkiler
- Yönetim bilgi sistemi
- Sigorta ve risk yönetimi
- Müşteri ilişkileri
- Pazarlama/ Reklam
- Tıp
- Diğer.....

20. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mıdır?

- Evet
- Hayır

21. 2008 krizinden etkilendiniz mi?

- Evet
- Hayır

22. Cevabımız “evet” ise, bu krizin işletmeniz açısından nedenleri nelerdir?

- Teknolojik yetersizlik
- Yasal değişiklikler
- İhracat teşviklerinin yetersizliği
- Yöneticilerin yetersizliği
- Örgütsel sorunlar
- Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması
- Öz kaynak yetersizliği
- Planlama yetersizliği
- Çevre analizi yetersizliği
- Harcamaların ve tüketimin kısılması

- Kredi faiz oranlarının artması
- Nakitle çalışma eğilimi
- Diğer.....

23. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız?

- Varlıkları azaltma
- Örgütsel değişikliklere gitme
- Yönetimi değiştirme
- Ürün ve Pazar değiştirme
- Maliyeti düşürme
- Başka şirket satın alma
- İlave borçlanma
- Yeni yatırımlara girme
- Pazar geliştirme
- Diğer.....

24. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir?

- Kar artışı
- İhracat artışı
- Maliyetlerin azalması
- Dış çevreyle iletişimin artması
- İşletme içi yakınlaşmanın sağlanması
- Kalite artışı
- İşin önemli duruma gelmesi
- AR-GE' nin öneminin artması
- Diğer.....

25. Son krizde “kriz yönetim planı” hazırladınız mı?

- Evet
- Hayır

26. Kriz anında işletmenize bir kriz yöneticisi veya danışmanı alındı mı?

Evet Hayır

27. İşletmenizde karar analisti var mı veya kriz anında alındı mı?

Evet Hayır

28. İşletmenizdeki yönetim tarzı aşağıdakilerden hangisidir?

Merkezi yönetim Yerinden yönetim

29. Kriz anında yönetim tarzında değişiklik oldu mu?

Evet Hayır

30. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

Evet Hayır

31. Kriz anında yöneticilerde stres katsayısının artması (panik durumu) yaşandı mı?

Evet Hayır

32. Aşağıdaki ifadeler ekonomik kriz dönemlerinde işletmenizin yönetsel ve örgütsel olumsuzlukları anlamaya yönelik olup ifadelere katılımınızı derecelendirmeniz beklenmektedir. Sorulara “1= Kesinlikle hayır; 9= Kesinlikle evet” ölçeğinde, işletmeniz için uygun olan puanları işaretleyiniz.

	Kesinlikle Hayır				Ne evet, ne hayır				Kesinlikle Evet
321. Moraller bozuldu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
322. Yöneticilerimizde ve personelimizde psikolojik sorunlar yaşadık	1	2	3	4	5	6	7	8	9
323. Diğer bölümler arası ilişkilerin düzeyi azaldı	1	2	3	4	5	6	7	8	9
324. Karar sürecimiz bozuldu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
325. Koordinasyon yetersiz hale geldi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
326. Kararlarımızın kalitesi bozuldu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
327. Korku ve panik yaşadık	1	2	3	4	5	6	7	8	9
328. Örgüt içi iletişimimiz bozuldu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
329. Merkezi bir yapıya geçtik	1	2	3	4	5	6	7	8	9
330. Yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıktı	1	2	3	4	5	6	7	8	9
331. Personelimizde ve yöneticilerimizde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluştu	1	2	3	4	5	6	7	8	9
332. Öz savunma arttı	1	2	3	4	5	6	7	8	9

33. Aşağıdaki ifadeler yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde işletmenizin bu süreçten ne kadar etkilendiğini anlamaya yönelik olup ifadelere katılımınızı derecelendirmeniz beklenmektedir. Sorulara, “1= Kesinlikle hayır; 9= Kesinlikle evet” ölçeğinde, işletmeniz için uygun olan puanları işaretleyiniz.

	Kesinlikle Hayır				Ne evet, ne Hayır				Kesinlikle Evet
333. Büyüme gücünde azalma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
334. Yatırımlarda azalma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
335. Üretim kapasitesinde düşüş	1	2	3	4	5	6	7	8	9
336. Satışlarda azalma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
337. Pazar payında azalma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
338. Borçlanma darlığı	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**ANKET BİTMİŞTİR, İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.
ANKET SONUÇLARININ TARAFINIZLA PAYLAŞILMASINI
İSTİYORSANIZ LÜTFEN AŞAĞIDAKİ KISMA SİZİNLE İRTİBAT
KURABİLECEĞİMİZ E-POSTA ADRESİNİ YAZINIZ.**

.....

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : İSTANBUL - 1984

Öğr.Gördüğü Kurumlar : **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum Adı**

Lise : 1995 2002 Yozgat Anadolu Lisesi

Lisans : 2003 2007 Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans : 2007 Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü

Medeni Durum : Bekar

Bildiği Yabancı Diller ve

Düzeyi : İngilizce – İyi Derecede

Kullandığı Burslar : TÜBİTAK Yurtiçi Yüksek Lisans Başarı Bursu

13.09.2010

Sıla Avgan