

**T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ: VAN
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
YÜKSEL KÜTÜK**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ABDULLAH OĞRAK**

VAN- 2022

KABUL VE ONAY SAYFASI

<p>Yüksel KÜTÜK tarafından hazırlanan “Covid-19 Salgını Sürecinde İşletmelerde Kriz Yönetimi: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.</p>	
<p>Danışman: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.</p>
<p>Başkan: Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL İşletme Anabilim Dalı, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.</p>
<p>Üye: Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ İşletme Anabilim Dalı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.</p>
<p>Tez Savunma Tarihi:</p>	23/06/2022
<p>Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.</p> <p>.....</p> <p>Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü</p>	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

• Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

• Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

• Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

• Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 23.06.2022

Yüksel KÜTÜK

Yüksek Lisans Tezi

Yüksel KÜTÜK

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Haziran, 2022

COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ: VAN İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Ani ve beklenmedik gelişmeler olarak tanımlanan kriz kavramı, hayatın doğal seyri içerisinde insanı ve insanla alakalı her konuyu etkilemektedir. Kriz öncesi dönemi etkili bir hazırlıkla geçiren işletmeler kriz henüz büyümeden sinyalleri yakalamakta ve krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmekte, hatta krizin sunduğu fırsatlardan istifade edebilmektedir. 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve kısa sürede tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını da hayatın birçok alanına olduğu gibi işletmelere de büyük tesirleri olan bir krizdir. Bu araştırmanın amacı Covid-19 salgını kaynaklı krizin yönetilmesinde yürütülen faaliyetlerin kriz yönetim süreci ölçekleri vasıtasıyla değerlendirilmesidir. Araştırmanın verileri Van ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 81 işletmenin başkan/sahip veya yöneticiyle yapılan yüz yüze görüşmeden elde edilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde "Çevresel Tarama Ölçeği", "Hazırlık ve Planlama Ölçeği", "Faaliyetler ve Tedbirler Ölçeği", "Krizin Yansımaları Ölçeği" ve "Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Ölçeği" beş kriz yönetim safhasının ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler, Kruskal Wallis-H testi, Bonferroni düzeltmesi ve Mann Whitney-U testine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, işletmelerin çevresel tarama safhasını kabul edilebilir ölçüde, hazırlık ve planlama safhasını büyük ölçüde yerine getirdikleri, buna rağmen faaliyetler ve tedbirler safhası özelliklerinin ise az ölçüde icra edildiği sonucuna varılmıştır. Araştırmada, krizin pazar payını, işletmelerin itibarını ve büyüklüğünü olumsuz etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. İşletmelerin uyguladıkları yönetim, üretim, satış, pazarlama, satış sonrası servis süreçleri ile iş modelinin iyi yönde değiştiği, üretilen mal veya hizmetin ise değişmediği belirlenmiştir. Ayrıca işletmenin ve katılımcının demografik özelliklerine göre fark analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Covid-19 Salgını

Sayfa Sayısı: xi+88

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK

M.Sc. Thesis

Yüksel KÜTÜK

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

June, 2022

**CRISIS MANAGEMENT IN BUSINESSES DURING THE COVID-19
PANDEMIC: EXAMPLE OF VAN PROVINCE ORGANISED INDUSTRIAL
ZONE**

ABSTRACT

The concept of crisis, which is defined as sudden and unexpected developments, affects people and every subject related to people in the natural course of life. The Covid-19 epidemic, which emerged in Wuhan, China in 2019 and spread all over the world in a short time, is a crisis that has great effects on businesses as well as many areas of life. The purpose of this research is to evaluate the activities carried out in the management of the crisis caused by the Covid-19 epidemic through crisis management process scales. The data of the research were obtained from face-to-face interviews with the chairman/owner or manager of 81 enterprises operating in the Van province organized industrial zone. During the data collection process, "Environmental Screening Scale", "Preparation and Planning Scale", "Activities and Measures Scale", "Crisis Reflections Scale" and "Adaptation of Learning from the Crisis Scale" were used to measure five crisis management stages. In the analysis of the data obtained, descriptive statistics, Kruskal Wallis-H test, Bonferroni correction and Mann Whitney-U test were used. It has been concluded that the enterprises have fulfilled the environmental scanning phase to an acceptable extent and the preparation and planning phases to a large extent, however, the activities and measures phase features have been performed to a small extent. In the research, it was concluded that the crisis negatively affected the market share, reputation and size of the enterprises. It has been determined that the business model has changed for the better with the management, production, sales, marketing, after-sales service processes implemented by the enterprises, but the produced goods or services have not changed. In addition, the results of the difference analyzes according to the demographic characteristics of the enterprise and the participant are included.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Covid-19 Pandemic

Quantity of Page: xi+88

Supervisor: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1
1. SALGINLAR VE ETKİLERİ	3
1.1. Genel Olarak Salgınlar	3
1.2. Dünyada Salgınlar	5
1.2.1. Kara Veba (1347 Veba Salgını) ve Etkileri	5
1.2.2. Kolera Salgını (1817) ve Etkileri	7
1.2.3. İspanyol Gribi Salgını (1918-1919) ve Etkileri	8
1.2.4. Diğer Salgınlar ve Etkileri	9
1.3. Anadolu Coğrafyasında Salgınlar ve Etkileri.....	10
1.4. Covid-19 Salgını ve Etkileri.....	12
2. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ	18
2.1. Kriz Tanımı ve Özellikleri.....	18
2.2. Kriz Nedenleri	19
2.2.1. İşletme Dışı Faktörler	19
2.2.1.1. Ekonomik Faktörler.....	20
2.2.1.2. Teknolojik Faktörler.....	20
2.2.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler	21
2.2.1.4. Politik ve Yasal Faktörler.....	21
2.2.1.5. Uluslararası Çevre Faktörleri	22
2.2.1.6. Salgınlar.....	22
2.2.2. İşletme İçi Faktörler.....	23
2.2.2.1. Tepe Yöneticilerle İlgili Sorunlar.....	23
2.2.2.2. Örgütün Yaşam Evresi	24
2.2.2.3. Örgütsel Sorunlar.....	24

2.3. Kriz Türleri.....	24
2.4. Kriz Süreci.....	25
2.4.1. Kriz Öncesi Dönem.....	25
2.4.2. Kriz Dönemi.....	25
2.4.3. Kriz Sonrası Dönem.....	26
2.5. Kriz Yönetimi Kavramı.....	26
2.6. Kriz Yönetim Süreci.....	27
2.7. Kriz Yönetim Süreci Safhaları	28
2.7.1. Çevresel Tarama Safhası.....	28
2.7.2. Hazırlık ve Planlama Safhası	29
2.7.3. Faaliyetler ve Tedbirler Safhası	30
2.7.4. Durum Değerlendirme Safhası	30
2.7.5. Değişim ve Uyarılama Safhası.....	31
2.8. Kriz Yönetim Sürecinde Üst Yönetim	31
2.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	34
2.9.1. Proaktif Kriz Yönetimi	34
2.9.2. Reaktif Kriz Yönetimi.....	35
2.9.3. İnteraktif Kriz Yönetimi	36
2.10. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	36
2.10.1. Olumlu Etkiler	36
2.10.2. Olumsuz Etkiler	37
3. VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA	39
3.1. Van OSB Hakkında Genel Bilgiler	39
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
3.3. Araştırmanın Yöntemi	40
3.4. Araştırmanın Varsayımları	40
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	41
3.6. Araştırmanın Modeli	41
3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42
3.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	42
3.8.1. Çevresel Tarama Safhası Anketi.....	42
3.8.2. Hazırlık ve Planlama Safhası Anketi	42

3.8.3. Faaliyetler ve Tedbirler Safhası Anketi	43
3.8.4. Krizin Yansımaları/Etkileri Safhası Anketi	43
3.8.5. Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Safhası Anketi	43
3.9. Araştırma Verilerinin Analizi	44
3.10. Bulgular	45
3.11. Tartışma	66
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	81
Ek 1. Demografik Bilgiler Formu	81
Ek 2. Çevresel Tarama Ölçeği.....	82
Ek 3. Hazırlık ve Planlama Ölçeği	83
Ek 4. Faaliyetler ve Tedbirler Ölçeği	84
Ek 5. Krizin Yansımaları Ölçeği	85
Ek 6. Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Ölçeği	86
ÖZGEÇMİŞ	
TEZ ORJİNALLİK RAPORU	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
f	Frekans
N	Sayı
Ort.	Aritmetik ortalama
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
%	Yüzde
P	Anlamlı farklılık
Sd	Serbestlik Derecesi
ERP	Enterprise Resource Planning
HIV	Human Immunodeficiency Virus
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
OSB	Organize Sanayi Bölgesi

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. Veri toplanan işletmelere ilişkin bilgiler	45
Tablo 3.2. Veri toplanan kişilere ilişkin bilgiler	46
Tablo 3.3. Kriz yönetiminde “çevresel tarama ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri.....	47
Tablo 3.4. Kriz yönetiminde “hazırlık ve planlama ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri.....	50
Tablo 3.5. Kriz yönetiminde “faaliyetler ve tedbirler ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri.....	51
Tablo 3.6. Kriz yönetiminde “krizin yansımaları ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri.....	54
Tablo 3.7. Kriz yönetiminde “krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri.....	56
Tablo 3.8. İşletmelerin faaliyet yılına göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	58
Tablo 3.9. Çalışan sayısına göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları	59
Tablo 3.10. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları	61
Tablo 3.11. Katılımcıların eğitim durumuna göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları.....	62
Tablo 3.12. Katılımcıların yaşına göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları	63

Tablo 3.13. Katılımcıların mesleki deneyimine göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları..... 64

Tablo 3.14. Katılımcıların işletmedeki unvanına göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları..... 65



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Covid-19 salgını kaynaklı krizin Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet yürüten işletmelere etkisini kriz yönetimi açısından araştırdım.

Çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında destek veren danışmanım Doç. Dr. Abdullah OĞRAK hocama, tez savunmamda büyük katkılar sunan Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL ve Doç. Dr. Abdülkadir GÜMÜŞ hocalarıma teşekkürü borç bilir, saygılar sunarım.

Yüksek lisans eğitimim konusunda beni cesaretlendiren ve destek veren eşim Selin ÖZKAN KÜTÜK'e ve biricik kızım Derin KÜTÜK'e teşekkür ederim.

Yüksel KÜTÜK

GİRİŞ

Krizler işletmeler için olumsuz etkileri olan ve birçok farklı nedenden kaynaklanabilen beklenmedik durumlardır. Bulaşıcı hastalık salgınları da kriz sebeplerindendir ve Covid-19 salgını küresel bir kriz halini almıştır. Salgın insan sağlığını tehdit etmesinin yanında bireylere, toplumlara ve örgütlere büyük tesir etmekte, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik birçok değişim ve dönüşüme neden olmaktadır (Gümüş & Kandemir, 2021).

Krizin önceden tahmin edilememe, ortaya çıktığında işletmelerin normal işleyişini sekteye uğratma ve acil müdahale gerektirme özellikleri, etkili ve başarılı bir kriz yönetimi ihtiyacını ortaya koymaktadır. İyi bir kriz yönetim süreci ile olumsuz etkiler minimum seviyeye indirgenebilir. Bu sebeple, kriz kavramının kaderle bütünleştirilmesi ve kaçış olamayacağı düşüncesi bir hayli yanlıştır. Doğru olan, muhtemel kriz durumlarının öngörülmesi, buna yönelik planlar yapılması ve uygulanacak stratejilerin ve takip edilecek prosedürlerin belirlenmesidir (Sezgin, 2003). Sonuç olarak kriz yönetim süreci uzun vadeli, geniş kapsamlı faaliyetler bütünüdür (Akım, 2005:46). Krizi yönetmeye hazır olan işletmeler için, krizin fırsata çevrilmesi olanağı bulunmaktadır (Güneş & Beyazıt, 2010).

Tüm bunlara rağmen çok az sayıda işletme kriz öncesinde önlem almaktadır. Fakat kriz yönetimi kriz ortaya çıktığında halledilebilecek küçük bir mesele olarak görülmenin ötesinde sistematik bir bakış açısı gerektirir (Hamidovic, 2014:5). Sistematik bir bakış açısı geliştirmeksizin, kriz hazırlığını vakit kaybı olarak gören yöneticiler de mevcuttur. Kriz ortaya çıktıktan sonra nasıl olsa bir yol bulunur düşüncesi son derece yanlıştır. Çünkü yöneticiler için kriz beraberinde panik, stres ve belirsizliği de getirir. Hızlı ve çok düşünülmeden alınan kararlar işletmenin varlığını tehdit edecek sonuçlar doğurabilir. En etkili yöntem, kriz öncesi dönemde krize hazırlık yapmaktır.

Covid-19 salgınının işletmeleri hangi açılardan ne oranda etkilediğinin ortaya konması ve etkili bir kriz yönetim süreci yürütülmesi amacıyla neler yapılması gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışma salgının neden olduğu krizin olumsuz yanlarının en aza indirilmesi ve fırsatlardan yararlanılması için yöneticilerin neler yapması gerektiğine katkı sunması amacıyla yapılmıştır. Çalışma

kapsamında öncelikle kriz ve kriz yönetimi ile ilgili kavramlar ile Covid-19 salgını ve işletmeler üzerindeki etkisi konularında literatür bilgisine yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı doğrultusunda başvurulan yöntem hakkında bilgi verilmiş ve veri analizi sonucunda ulaşılan bulgular sıralanmıştır. Sonuç ve öneriler başlığında ise öncelikle salgının sebep olduğu krizin yönetilmesi amacıyla icra edilen faaliyetler, kriz yönetim safhaları ve demografik bilgiler ışığında irdelenmiş ve kriz yönetim süreci hakkında yöneticilere tavsiyeler verilmiştir. Sıralanan tavsiyelerle yöneticilerin kriz dönemlerini en az zararla atlattıkları ve kriz ortamının sunduğu fırsatlardan istifade etmeleri amaçlanmıştır.



1. SALGINLAR VE ETKİLERİ

1.1. Genel Olarak Salgınlar

Salgın hastalıkların kaynağı biyolojik mikroorganizmalardır. Bu açıdan bakıldığında salgınların tarihi en az insanlık tarihi kadar eskidir (Kılıç, 2018). Endemi, epidemi ve pandemi terimleri çoğu zaman bir salgını ifade etmede kullanılmaktadır. Fakat, belirli bir zaman diliminde vaka sayıları, vaka sayılarının artış oranı ve vakaların coğrafi dağılımı terimlerin arasındaki farkı belirler. Endemi, daha kısıtlı bir coğrafi alanda ve daha az nüfusa etkisini gösterirken, epidemi ise hastalığın daha geniş alanlara yayılmasıdır. Buna karşın pandemide epideminin coğrafi olarak küresel boyuta ulaşması ve daha büyük, daha derin etkilerinin ortaya çıkması durumu mevcuttur. (Grennan, 2019).

Dünya tarihinin akışına derinden tesir eden en mühim meselelerden biri hiç şüphesiz salgınlardır. İnsanlık, tarih boyunca birçok salgınla mücadele etmiş ve salgınların yıkıcı etkisine maruz kalmıştır. Tarihin ilk zamanlarında ulaşım imkanları daha kısıtlı olduğundan, salgınların daha büyük coğrafyalara yayılması mümkün olmamıştır. Fakat zaman içerisinde yaşanan büyük göçler, ticaret yollarının gelişmesi ve savaşlar, patlak veren salgının daha geniş coğrafyalara yayılmasını mümkün hale getirmiştir. Günümüzde ulaşım araçlarında yaşanan teknolojik gelişmelerin sonucu olarak küreselleşen dünyada, ortaya çıkan salgın günler içerisinde birçok ülkeye etki edebilmektedir (Tekin, 2021).

Tarihin farklı dönemlerinde yaşanan salgınlarda, büyük göçler olduğu görülmektedir. İnsanlar kitleler halinde salgın bölgesinden uzaklaşarak emniyetli bir yerleşim yerine ulaşma arayışında olmuştur. Bazen bu göç hareketleri hastalığın daha geniş coğrafyalara ulaşması sonucunu doğurmuştur. Pandemiler insan hayatına o kadar büyük etkiler bırakmıştır ki yaşanan olaylar resimlerde çizilmiş, şiirlerde, hikayelerde anlatılmış, şarkılarda söylenmiş ve dans, tiyatro gibi sahne figürleriyle sergilenmişlerdir (Kılıç, 2018).

Salgınlar en başta insan sağlığına tehdit eden kriz durumlarıdır. Sağlığa hem fiziksel hem de ruhsal olarak tesir eder. İnsan sağlığının yanı sıra sosyal yaşamı, ekonomiyi, siyasi ilişkileri, uluslararası ilişkileri etkiler, değişim ve dönüşüm

yaşanmasına neden olarak yeni bir düzen ve denge kurulması sonucunu doğurur (Tunç & Atıcı, 2020).

Salgınların en temel etkileri kitlesel ölümlere sebep olması, arz ve talepte değişiklikler yaratması ve böylece de büyüme oranlarını etkilemesidir. Günümüzde ise pandemiler ulusal değil, küresel boyutta ele alınması gereken meselelerdendir. Küreselleşen dünyada salgınlar kısa süre içerisinde büyük coğrafyalara tesir ettiğinden, en az zararla kurtulmak en yüksek iş birliği ve koordinasyonla mümkün olmaktadır. Afrika veya Ortadoğu gibi coğrafyalarda, bölgesel bir salgın ortaya çıksa dahi ekonomik etkileri çok kısa süre içerisinde global boyutta hissedilecektir. Önlenemeyen bir salgın uzun vadede coğrafi olarak da gelişmişlik düzeyi olarak da bir farklılık gözetmeyecek ve topyekün sonuçlar ortaya çıkmaya başlayacaktır (Bingül, Türk, & Ak, 2020).

Tarih boyunca yaşanan salgınların temel nedenleri;

- ✓ Beslenme bozuklukları
- ✓ Hayat kalitesinin düşük olması
- ✓ Temiz su kaynaklarına erişilememesi
- ✓ İklim değişiklikleri
- ✓ İnsanlar arasındaki etkileşimin artması
- ✓ Hijyen ortamının sağlanamaması
- ✓ Hayvanlarda görülen virüslerin mutasyona uğrayarak insanlara bulaşması
- ✓ İnsanların hızlı dönüşüm ve değişim isteği
- ✓ Doğanın tahrip edilmesi ve kirletilmesi
- ✓ İnsanoğlunun üretimi artırma çabaları
- ✓ Daha fazla tüketme ve daha fazla kazanma isteği olarak sayılabilir (Tekin, 2021:331).

Kılıç (2018) da salgın sebeplerini:

- ✓ Hijyen kurallarına uyulmaması
- ✓ Yerleşik hayata geçmenin neden olduğu sağlıklı olmayan ortamlar
- ✓ Doğanın tahrip edilmesi sonucu ekolojik dengenin sarsılması
- ✓ Kıtlık ve açlıklar
- ✓ Doğal afetler
- ✓ İnsan bağışıklığının çeşitli nedenlerle zayıflaması olarak sıralamıştır.

Salgınların yayılması ve etkisinde önemli bir konu da bağışıklık sistemidir. İnsanlar hastalığa sebep olan patojenlere karşı farklı bağışıklık sistemlerine sahiptirler. Bağışıklığın bir kısmı doğuştan getirilirken bir kısmı ise doğumdan sonra edinilir. Doğuştan sahip olunan bağışıklık aktif bağışıklık olarak adlandırılırken, sonradan edinilen bağışıklık ise pasif bağışıklık şeklinde isimlendirilir. Salgının bulaşma ve yayılma kabiliyetine etki eden aktif bağışıklıktır ve tarih boyunca aktif bağışıklık düzeyi coğrafi özelliklere göre farklılık göstermiştir (Gottfried, 1985).

Tarih boyunca yaşanan salgınlarla mücadelenin anahtarı dezenfeksiyon işlemleri olmuştur. Bu kapsamda öncelikle bireysel ve toplumsal temizliğin ve hijyenin sağlanması, sonrasında ise doğanın korunması, başta toprak ve su kaynakları olmak üzere kirletilmemesi amaçlanmıştır. Tıp bilminde ve sağlık alanında yaşanan gelişmeler sonucunda da salgınların erken teşhisi ve uygun tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bulaşıcı hastalıkların önlenmesi için aşı geliştirilmesi ve toplumun büyük kesimine aşı yapılması, hayat koşullarının iyileştirilmesi ve salgınların konusunda toplumsal farkındalık kazandırılması da salgınlarla mücadele konusunda yürütülen faaliyetlerdendir (Tunç & Atıcı, 2020).

1.2. Dünyada Salgınlar

Salgınların dünya tarihinde önemli bir yer tuttuğu kuşku duyulmayacak bir gerçektir. Özellikle ticaret yollarının geliştiği ve insan hareketliliğinin arttığı 14'üncü yüzyıldan itibaren ortaya çıkan bulaşıcı hastalıklar geniş coğrafyalara ulaşarak pandemiye dönüşmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde, salgınların sosyal ve ekonomik düzen başta olmak üzere birçok derin etkileri olmuştur (Tekin, 2021).

1.2.1. Kara Veba (1347 Veba Salgını) ve Etkileri

1347 yılında ortaya çıktığı değerlendirilen veba salgınından Avrupa toplam nüfusunun yaklaşık üçte birinin tesir gördüğü değerlendirilmektedir. Salgın döneminde tıp bilimi henüz gelişmiş olmadığından ölüm oranı yüksek bir salgın yaşanmıştır (Tekin, 2021:351). Salgının en şiddetli olduğu dönemin ortaya çıkmasından itibaren ilk dört yıllık süreç olduğu ve 1347 ila 1351 yıllarını kapsadığı düşünülmeyle birlikte, salgına sebep olan virüsün uğradığı mutasyonlar sonucu Kara Vebanın hüküm sürdüğü 400 yıl boyunca 75 milyon insanın ölümüne yol açtığı hesaplanmıştır (Tunç & Atıcı, 2020:345).

En çok etkilenenler Batı Avrupa ve Batı Akdeniz ülkeleridir (Kılıç, 2018).

Kara Vebanın sosyal, kültürel, ekonomik ve politik birçok sonuçları olmuştur. İnsanlar salgın karşısında şaşkınlık ve korku hissetmişlerdir. Aile bütünlüğü bozulmuş, aile üyeleri birbirlerini terk eder duruma gelmişlerdir çünkü hastalığın aynı ortamda bulunduğu hava yoluyla bulaştığı bilinmektedir. Birçok insan ölüme terk edilmiş ve salgının ortaya çıkmasından itibaren ilk yüzyıl boyunca Avrupa nüfusu kademeli olarak düşmeye devam etmiştir. Nüfusun azalması tüccarların yeni pazar arayışına girmeleri sonucunu doğurmuş, talep azaldığı için fiyatlar düşmüştür. Dini kurumlar dahil tüm kurumlar büyük değişikliğe uğramıştır. Feodal yapı çökmüş, köylüler daha fazla hak iddia etmeye başlamışlardır (Gottfried, 1985).

1346 ila 1352 yılları arası salgının en yıkıcı dönemidir. Bu dönemde Katolik Kilisesinin uygulamaları çok tepki çekmiştir ve daha sonraki yıllarda yaşanacak reform hareketlerinin fikri alt yapısı oluşmaya başlamıştır (Kılıç, 2018). Feodal beyler işgücü ve emek kaybının karşısında vergileri artırarak daha fazla gelir elde etme ve zararlarını karşılama yoluna girişeler de vergi tahsilatı yapamadıkları gibi köylülerin tepki göstermesine, feodallere karşı düşüncelerin belirmesine ve gelişmesine neden olmuştur (Özden & Özmat, 2014).

Ortaya çıkan ekonomik durgunluğun en önemli sebebi nüfus kaybıdır. Tüccarların yeni pazarlara girme arayışı daha sonraları emperyalizmin temelini oluşturmuştur (Tekin, 2021:351). Salgın boyunca ticarethaneler faaliyetlerini durdurmuş, tarlalar ekilmemiş, yetiştirilen hayvanlar sahihsiz ve başıboş kalmıştır. Üretimin durduğu ilk dönemlerde kıtlık çekilmiş ve fiyatlar yükselmiştir. Bütün pandemi zamanlarında olduğu gibi en büyük fiyat artışı temel gıda maddelerinde yaşanmıştır. İşgücü kaybı da fiyatların artmasının sebeplerindendir (Kılıç, 2018).

Salgınların temizlik ve hijyenle ilişkisi anlaşıldığından toplum sağlığı konusuna önem verilmeye başlanmıştır ve sağlık hizmetleri veren kurumlar ortaya çıkmıştır. Soyun devam ettirilmesi düşüncesi ile daha fazla çocuk sahibi olma fikri belirmiştir. Böylece herhangi bir bulaşıcı hastalık yaşanması durumunda insan kayıplarında emeğin de kaybedilmesinin önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Doğaya olan bakış açısı da değişmeye başlamıştır. Yüzyıllardır saygı duyulan doğadan artık korkulmaya başlanmış ve insanoğlu doğayla mücadeleye girişmiştir. Bulaşıcı hastalıklardan uzaklaşmak için

girişilen göç hareketleri zamanla demiryolları başta olmak üzere ulaşım araçlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Özden & Özmat, 2014).

Pandemi ile Avrupa'nın devlet ve toplum düzeni, değerler sistemi ve ekonomik modelleri değişime uğramıştır. Kara veba salgını ile ortaçağ ekonomik sisteminde çöküş meydana gelmiş, siyasi sonuçların yanında yeni ekonomi görüşleri ve modelleri geliştirilmiştir. Kilisenin otoritesi zayıfladığından Protestan görüş önem kazanmaya başlamıştır. Bu görüşe göre, bireyler daha özgür olmalıdır. Daha fazla özgürlük düşüncesi yeni Avrupalı birey modelini ortaya çıkarmış ve ulus devlet düşüncesinin zemini oluşturmuştur. Tarıma dayalı ekonomik model yerini ticaretin ön planda olduğu ekonomik yapıya bırakmaya başlamıştır. Özel mülkiyet kavramı yer edinmiştir. İşgücünün azalmasıyla teknolojinin geliştirilmesi ve ekonomik modellerin modernize edilmesi önemsenmiştir (Tavukcu, 2020).

Tarih boyunca yaşanan salgınların yıkıcı etkilerinin yanı sıra olumlu tesirler de yaşanmaktadır. Kara Veba salgınında yaşanan olumlu tesirlerden biri büyük demografik değişimlerin reel ücretlerin artışına sebep olmasıdır. Böylece fakir aileler rahat bir nefes alabilmişlerdir (Tekin, 2021:336). Avrupada 1200'lü yıllara kadar ormanlar tahrip edilmiş ve koca bir kıta neredeyse çölleşmiştir. Kara Veba salgını sonucunda ormanlar kendini toplama imkanı bulmuş ve kıt'a yeniden yeşillenmiştir. Toprak da dinlenme, iyileşme ve yenilenme fırsatına erişmiştir (Özden & Özmat, 2014).

Günümüz dünyasında hastalığın birçok varyantı bulunmaktadır. Ancak sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler hastalığın kontrol altına alınmasına imkan sağlamıştır (Tunç & Atıcı, 2020:540).

1.2.2. Kolera Salgını (1817) ve Etkileri

Kolera Salgını, tüm dünyayı etkisi altına alan bir salgın olarak ortaya çıkmadan önce de Hindistan bölgesinde görülen bulaşıcı bir hastalık özelliği taşımaktaydı. Yüzyıllar boyunca bölgesel özellik gösteren hastalık global salgın özelliğine erişerek milyonlarca ölüme sebebiyet vermiştir (Yılmaz, 2017).

1817 yılında görülen Kolera Salgını 19'uncu yüzyılda görülen en yıkıcı salgın olarak tarihe geçmiştir. Hastalığın çıkış yeri Hindistan olup, kısa süre içerisinde önce Asya'yı, ardından tüm Dünya'yı etkisi altına almıştır. Salgın sonucu verimlilik ve

emekte düşüşler ortaya çıkmıştır. Çevrenin korunması konusu ön plana alınmış, teknolojik gereksinimler artmıştır (Tekin, 2021:351).

Salgının ortaya çıkışı dünya tarihindeki önemli bir dönüm noktasına denk gelmiştir: o da ekonomik olarak reformların yaşanıyor olmasıdır. 1815 yılında İngiltere'nin Fransa'ya karşı askeri bir Avrupa ittifakı kurması, toplumların ekonomik düzenlerine büyük etkiler yapmıştır. Bu etkiler İngiliz hegemonyasından kaynaklanmakla birlikte seri üretime geçilmesinin kapital düzene temel oluşturması sürecine dayanmaktadır. Hastalığın ilk on yıllık döneminde en olumsuz tesirler Hindistan başta olmak üzere Asya kıtasında olurken, Orta Asya ve Afrika kıtaları daha az, Avrupa ve Amerika kıtaları ise en az etkilenmiştir. Kolera Salgınının günümüze kadar toplam 7 farklı dalgası yaşanmış olup, başta aşı olmak üzere geliştirilen yöntemler yeni bir salgın dalgasının olmayacağını henüz garanti etmemektedir (Echenberg, 2011).

Salgının en yoğun ilk dönemi 1817 ile 1824 yılları arasında yaşanmış, Ganj Deltası'nda ortaya çıkan salgın 1820'de Çin, Filipinler, Japonya ve Endonezya'ya ticaret yolları aracılığıyla taşınmıştır. Hindistan'da bulunan İngiliz askeri birliklerinin intikalleri sonucu Afganistan, Nepal ve Umman'a bulaş yaşanmış ve Basra Körfezi'nden Avrupa'ya taşınmıştır. İkinci yoğun dönem Çin'e bulaşmayla başlamış, 1830'da Rusya, sonrasında batı yönünde yayılarak Avrupa ülkelerindeki tesir artmıştır. Müteakip yıllarda Amerika kıtasına sıçramış, Meksika ve Küba dahil bütün Latin Amerika'da vakalar görülmeye başlanmıştır. Üçüncü yoğun salgın dönemi Hindistan'dan öldürücü etkisi daha fazla olan yeni bir salgının tüm dünyaya yayılmasıyla yaşanmıştır. Tüm süreçte yaklaşık 2 milyon insanın hayatını kaybettiği, işgücü azalmasının fiyat artışlarına yol açtığı değerlendirilmektedir (Tavukcu, 2020).

1.2.3. İspanyol Gribi Salgını (1918-1919) ve Etkileri

İspanyol Gribi salgını, 1918 yılında Amerika'nın Kansas kentinde ortaya çıkmıştır. Kısa süre içerisinde dünya nüfusunun çeyreği vakaya dönüşmüştür. Virüs en şiddetli tesiri 20-40 yaş grubunda göstermiş, yaşlı insanlarda etkinin düşük olmasının daha önce yaşanan hastalıklardan kazanılan bağışıklık olduğu düşünülmektedir. Tarihin en ölümcül salgınlarından biri yaşanmış, Amerika kıtasında 1 milyon kişi, Hindistan'da 12-17 milyon kişi, Endonezya'da 1,5 milyon kişi, İran'da 1-2,5 milyon kişi, Avrupa ülkelerinde 1,5 milyon kişinin hayatını kaybettiği tahmin edilmektedir (Tavukcu, 2020).

İspanyol Gribi salgını, insanoğlunun Covid-19 salgınından önce yaşadığı en yakın tarihli ve büyük ölçekli salgındır. Bu açıdan bakıldığında, Covid-19 salgınının anlaşılmasında da güncel tarihli benzer bir tecrübe olma özelliği taşımaktadır. Salgın diğer büyük salgınlarda olduğu gibi kitlesel ölümler yaşanmasına, genç nüfusun azalmasına ve böylece işgücünde kayıplar yaşanmasına yol açmıştır. Salgın, Birinci Dünya Savaşı dönemlerine denk gelmesi sebebiyle dünya üzerinde insan hareketliliğinin yoğun olduğu yıllara rastlamış ve özellikle savaştan dönen askerler yayılım hızını artırmıştır. Dünya Savaşının varlığı, hijyen ve temizlik konularını arka plana itmiş ve sağlık sistemlerinin yetersizliği ile ağır muharebe şartları salgının önüne geçilmesini mümkün kılmamıştır. Tüm bu ağır tablo küresel ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiş, öncelikleri savaşın seyri olan dünya ülkeleri salgınla mücadeleyi ikinci plana atarak gerekli koordine bulunmamışlardır (Bingöl, Türk, & Ak, 2020:197).

Savaş koşullarından dolayı askerler arasında yüksek sayıda vakalar görülmesine rağmen hastalık bazı dönemlerde zamanın şartlarında ikinci plana atılmıştır. İnsanlık tarihinin o zamana kadar gördüğü en çetin muharebeler yaşanmış olsa dahi savaş dolayısıyla 8,5 milyon insan ölürken, salgın sebebiyle yaklaşık 50 milyon insan hayatını kaybetmiştir. 1918 yılında savaşın sona ermesiyle hastalığın etkisi azalmaya başlamış, 1933 yılında doktorların hastalığa neden olan virüsü tespit ederek tedavi yöntemleri geliştirmesiyle de salgının önüne geçilmiştir (Yolun, İspanyol Gribinin Dünya ve Osmanlı Devleti Üzerindeki Etkileri, 2012).

1.2.4. Diğer Salgınlar ve Etkileri

Yukarıda sıralanan salgınlara ek olarak daha sonraki yıllarda ortaya çıkan salgınlar şunlardır (Tavukcu, 2020):

Asya Gribi, 1958-1959 yıllarında ortaya çıkan, kuş gribi virüslerinin bir karışımı olan H2N2 virüsünün neden olduğu grip yaklaşık 2 milyon kişinin ölümüne yol açmıştır. Salgın 1968 yılında kaybolana kadar 10 yıl etkisini sürdürmüştür.

HIV/AIDS Salgını, İngilizce bağışıklık yetmezlik virüsü kelimesinin kısaltmasından oluşan virüs, 1960 yılında ortaya çıkmış, yaklaşık 35 milyon kişi hayatını kaybetmiştir. Salgın özellikle Sahra altı Afrika başta olmak üzere çeşitli coğrafyalarda etkisini sürdürmektedir.

Domuz Gribi Salgını, 2009 yılında ortaya çıkan salgın tam 212 ülkede görülmüş ve yaklaşık 300.000 kişinin ölümüne neden olmuştur.

Yaşanan salgınlar işletmeler açısından birer kriz kaynağı olarak görülmelidir. Çünkü salgınlar global seviyede üretim, tüketim, turizm, dış ticaret ve yatırım konularını derinden etkiler. Belirsizlik, karmaşıklık ve kısıtlamalar ulusal ve küresel ekonomiye tesir eder (Bingül, Türk, & Ak, 2020:297).

1.3. Anadolu Coğrafyasında Salgınlar ve Etkileri

Tarih boyunca farklı zamanlarda ve farklı coğrafyalarda ortaya çıkan salgınlar Anadolu coğrafyasında da görülmüş ve yıkıcı etkileri olmuştur. Dünyanın diğer bölgelerinde olduğu gibi ölüm sayıları yüksek rakamlara ulaşmıştır. Salgınlar sosyal, ekonomik ve siyasi konular başta olmak üzere birçok konuda önemli sonuçlar doğurmuştur. Pandemilerin önlenmesi amacıyla diğer coğrafyalarda olduğu gibi sağlıkla ilgili tedbirler alınmış, karantina uygulaması ve aşı çalışmalarına ağırlık verilmiştir (Ketrez, Şirin, & Hasde, 2012). Orta Asya'dan Anadolu'ya göç eden Türkler için salgınlar Anadolu'nun coğrafi olarak doğu ve batı arasında köprü olma özelliği sebebiyle her daim tahribata neden olmuştur (Yılmaz, 2017).

Salgınların iktisadi alana en büyük etkileri ekonomik hayatın neredeyse durma noktasına gelmesidir. Veba salgınının yaşandığı dönemde de ticari faaliyetler sekteye uğramış, hastalığın bulaşmasına neden olabilecek hiçbir malın sınırlardan sokulmaması politikası güdülmüştür (Kılıç, 2018).

Osmanlı Devleti'nin hüküm sürdüğü coğrafyada 18'inci yüzyıl tabiri caizse "salgın yüzyılı" olarak tarihe geçmiştir. Ege, Bulgaristan, Arnavutluk, Bosna, Mısır, Cezayir ve Tunus'ta yaklaşık yarım yüzyıl boyunca aralıklı dönemlerde olmak üzere salgınlar görülmüştür. Bu dönemde salgınların yayılmasının başlıca nedenleri:

- ✓ Şehir nüfuslarının yoğun ve kalabalık olması
- ✓ Ölen hayvanların hijyen kurallarına uygun gömülmemesi
- ✓ Coğrafi konumdan dolayı bulaş hızının yüksek olması
- ✓ Haç ibadetlerinin bulaşa sebebiyet vermesi olarak sıralanabilir (Tavukcu, 2020).

Hindistan'da yüzyıllar boyu kolera endemileri görülmüştür. Bulaşıcı hastalık uzun bir süre bölgesel bir nitelik göstermiştir. 19'uncu yüzyılın başlarından itibaren ise Hindistan'dan batıya doğru yayılım göstererek önce İran'da, daha sonra da ilk kez 1822

yılında Osmanlı coğrafyasında kolera vakaları görülmüştür. Osmanlı Devleti, kara ve deniz ticaretinin kesişiminde ve merkezi bir konumda bulunduğundan vaka sayıları hızla artış göstermiştir. Salgının etkileri açısından detaylı kaynaklar bulunmamasıyla birlikte, konunun aydınlatılması için konsolosluk raporlarına danışılabilir. Konsoloslar o dönemde özellikle birer ticaret elçisi olarak da görev yaptıkları için ekonomik etkilerine dair sonuçlara ulaşılabilir. Konsolosların raporlarında, ilk vakaların Serhat şehri olan Erzurum'da görüldüğü ve başkent İstanbul'a birkaç ay içerisinde hastalığın yayıldığı ve karantina uygulamalarına geçildiği yazmaktadır. Ölüm vakalarının devam etmesi sebebiyle pazar yerlerinden sonra demiryolları ile deniz ticaretinde de karantina sistemi tesis edilmiştir. Doktorların tavsiyesi neticesinde taze meyve-sebze, deniz mamulleri, alkol tüketimi kontrol altına alınmıştır. Karantina uygulaması ile ticaret durma noktasına gelmiştir (Yılmaz, 2017). Osmanlı Devleti'nde ilk kez 1831 yılında vakalara karantina uygulanmıştır (Kılıç, 2018). Koleranın coğrafyaya en yoğun etkisi 1848-1913 yılları arasında ve özellikle savaşların tesiriyle olmuştur (Tavukcu, 2020:24).

Kolera salgınının ortaya çıktığı dönemde Osmanlı Devleti diplomatik ve ticari olarak zayıflamış bir süreç geçirmekte ve bahsedilen konularda Avrupa'ya kısmen bağımlı bir düzen içerisindeydi (Echenberg, 2011). Balkan Savaşları'nın olduğu 1912-1913 yıllarında Osmanlı'nın kolera salgını dalgalarından en çok etkilendiği dönemdir. Salgının önlenmesi amacıyla hijyen tedbirlerine vurgu yapılmış, temizliğin hastalığın bulaşmasını engellemek için alınacak ilk önlem olduğu, ellerin sık sık ve bol su ile yıkanması gerektiği, yiyecek ve içeceklerin pişirilmeden veya kaynatılmadan yenmemesi, kalabalık yerlerden kaçınılması gibi birçok tedbir hayata geçirilmiştir (Törel, 2020:1387). Salgın dönemlerinde vakaların yoğun olarak görüldüğü yerlerde vergi muafiyeti uygulaması hayata geçirilmekteydi. Bu uygulama gelirlerin azalmasına ve iktisadi krizlerin ortaya çıkmasına yol açıyordu. Özellikle gayrimüslimler yaşadıkları yerde olumsuz bir durumla karşılaştıklarında başka bir yere göç etme davranışı sergiliyorlardı. Salgın dönemlerinde de aynı eğilim yaşanmış ve gayrimüslimlerin terk ettiği yerleşim bölgelerinde iktisadi hayat durma noktasına gelmiştir (Kılıç, 2018).

İspanyol Gribinin Osmanlı coğrafyasına nereden taşındığı net olarak bilinmemekte birlikte Avrupa'dan gelmiş olduğu değerlendirilmektedir. Osmanlı Devleti'nin tarihsel olarak en çok yıprandığı dönemlerden olan Balkan Savaşları ve Birinci Dünya Savaşları'nın yaşandığı 1910'lu yıllarda yoğun şekilde görülen grip

faciası halkı derinden etkilemiştir. Sadece İstanbul'da 15000 kişinin hayatını kaybettiği tahmin edilmektedir (Yolun, 2020).

Cumhuriyetin kurulmasına müteakip yapılan anlaşmalar gereği Yunanistan'dan gelen göçmenleri taşıyan gemilerde herhangi bir salgın bulaşını önlemek amacıyla en üst düzeyde hijyen tedbirleri uygulanmıştır. Ticari faaliyetlerin yürütüldüğü İtalya, Rusya, Mısır ve Filistin gibi ülkelerde endemilerin olduğu bilgisine ulaşıldığında da, hastalığın sınırların içinde yayılmaması için karantina sistemi hayata geçirilmiştir. Öncelikle İran'da ortaya çıkan 1937 yılında ise Türk sınırına yakın bölgede bulunan Suriye'nin Rasulayn kentinde veba salgını yaşanması ek tedbirler alınmasını zorunlu kılmıştır. Salgının Türk topraklarına geçmesi alınan tedbirlerle uzunca bir süre önlenmiş olsa da Suriye tarafında 1947 yılında yeni bir dalga şeklinde tekrar eden veba salgını Şanlıurfa'nın Akçakale ilçesine bağlı sınır köylerine sıçramış ve 20 vatandaşın hayatını kaybetmesine sebep olmuştur. Salgının daha fazla zarar vermesini engellemek için yürütülen çalışmalar olumlu sonuçlanmış ve bundan sonra Türkiye'de veba salgınına hiçbir dönemde rastlanmamıştır (Kardaş, 2020).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan birkaç yıl sonra görülen sıtma salgını kısa bir süre içinde kontrol altına alınamamıştır. Bunun en önemli sebepleri arasında savaştan yeni çıkmış ve yaralarını sarmaya çalışan devletin ilk yıllarında ekonomik şartların getirdiği zorluklar sayılabilir. Aynı şekilde henüz tüm kırsala ulaşabilen bir sağlık sistemi olmayışı da sıtma salgını ile mücadeleyi zorlaştırmıştır. 1985 yılında ortaya çıkan HIV/AIDS virüsü vakaları günümüzde 20.000'li sayıları aşmıştır. Kuş ve domuz gripinin sebep olduğu salgınlardan korunmak amacıyla çiftçiler bilgilendirilmiş, bazı kanatlı hayvanlar itlaf edilmiş ve aşılama faaliyetlerine ağırlık verilmiştir (Ketrez, Şirin, & Hasde, 2012).

1.4. Covid-19 Salgını ve Etkileri

8 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan eyaletinde bilinen ilk Covid-19 vakası görüldüğünden bu yana, Covid-19 salgını 200'den fazla sayıda ülkeye yayılmış ve tüm dünyayı etkisi altına alan bir salgın olma boyutuna ulaşmıştır (Shangguan, Wang, & Sun, 2020). Virüsün tüm toplumlara ve tüm yaş gruplarına bulaşması yalnızca bir yıl içinde olmuştur (Luqmani & Hashim, 2021:2).

Covid-19 vakası Türkiye’de ilk defa 11 Mart 2020 tarihinde açıklanmış ve 18 Mart 2020’de virüs kaynaklı ilk can kaybı yaşanmıştır. Salgının yayılmasının önlenmesi amacıyla ilk olarak okullar tatil edilmiş, bazı yaş grupları için belirli saatler ve günlerde sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiş, sınırlar kapatılmış ve devamında da başta restoranlar, kafeler, pastaneler, kuaförler vb. olmak üzere işletmeler kapatılmaya başlanmıştır (Nakiboğlu & Işık, 2020).

18 Mart 2020 tarihinde hükümet tarafından salgının etkilerini azaltmak amacıyla Ekonomik İstikrar Kalkanı paketi ilan edilmiştir. Bu pakette, perakende, demir-çelik, tekstil, konfeksiyon gibi sektörlerde hizmet veren işletmelerin KDV tevkifatı ile SGK primlerinin ertelenmesi, nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan borçlarının ertelenmesi, ihracatçı firmalara stok finansman desteği sağlanması, KOBİ’lere kredilerde ayrıcalık sağlanması, kısa çalışma ödeneğinin devreye alınması, asgari ücret desteği ile uzaktan ve esnek çalışma uygulamaları gibi tedbirler yer almıştır (Anadolu Ajansı, 2020).

Covid-19’un tespit edilen en az üç tipinin bulunması, normal hayata dönüşü mümkün kılacak tedavi protokolünün ve aşının geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Gerekli şartlar oluşmadan maske, mesafe ve temizlik gibi tedbirlerin kaldırılması ağır sonuçlar doğurabilecek ve geri dönüşü zorlaştıracaktır. Dünya ülkelerinin büyük çoğunluğu, para ve ekonomi akışının sağlanabilmesi amacıyla farklı tedbirler alarak yeni normale ayak uydurularak hastalıkla birlikte yaşam prensibini belirlemiştir (Üstün & Özçiftçi, 2020).

Salgının günlük yaşama büyük tesirleri olmuştur. Bu tesirler sağlık, ekonomik ve sosyal olmak üzere başlıca üç başlık altında toplanabilir. Virüsün teşhis edilmesindeki zorluklar, sağlık sistemlerinin artan yükü, çok sayıda insanın hayatını kaybetmesi ve sağlık malzemelerinin tedarik zincirinin bozulması gibi etkiler sağlık başlığı altında toplanabilir. Gerekli hammaddelerin tedarikinde yaşanan sorunlar, tedarik zinciri aksaklıkları, ulusal ve uluslararası seviyede iş kayıpları ekonomik tesirlerin birkaçıdır. Sosyal tesirler olarak da konser, turnuva, olimpiyat oyunları gibi büyük organizasyonların iptal edilmesi, uzaktan eğitim ve çalışma sistemine geçilmesi ve psikolojik etkiler sıralanabilir (Haleem, Javaid, & Vaishya, 2020:78).

Virüs, günlük hayatın sosyal, ekonomik, politik ve kültürel tüm yanlarını etkilemektedir (Ioan-Franc & Diamescu, 2021:865). Covid-19 salgını insanların ve

işletmelerin yaşantısını derinden etkilemekte ve sebep olduğu kriz, radikal değişiklikleri doğurması neticesinde önceki krizlerden ayrılmaktadır (Askling & Phan, 2021). Söz konusu bir doğal felaket olduğunda, öngörülmesi ve yol açtığı krizin sonuçlarının önceden bilinmesi olanaksızdır (Demirtaş, 2000:372).

Salgın hastalıklardan kaynaklanan krizler, tıpkı diğer doğal afetlerden kaynaklı krizlerde olduğu gibi ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan kriz türlerindedir. Ancak ani ve beklenmedik olmaları, kriz öncesinde hiçbir hazırlık yapılamayacağı anlamına gelmez. Kriz öncesi dönemde hem sağlık hem de ekonomi alanına yatırımlar yapmış olan ülkelerde salgınların neden olduğu kriz ortamı en az hasarla atlatılabilir (Akar, 2021:248). Salgının ilk ve en büyük etkisi endişenin hakim olmasıdır. Virüsün insan sağlığını tehdit etmesi hem bireysel düzeyde hem de toplumsal seviyede belirsizlik ve endişe ortamı doğmasına sebep olmuştur (Hossain, 2021).

COVID-19 salgını tam olarak kontrol altına alınamadığından işletmeler açısından endişe ve belirsizlik durumlarının hakimiyeti devam etmektedir. Hem sosyal hem de ekonomik açıdan işverenler de çalışanlar da bu durumdan etkilenmektedir. Vaka sayılarının artmasıyla birlikte birçok ülkede yasaklar ve kısıtlamalar uygulanmakta, iş modellerinde değişikliklere gidilmektedir. Salgın öncesine nazaran daha esnek çalışma saatleri, seyahat kısıtlamaları, özel izinler hariç bazı saat dilimleri ile günlerde sokağa çıkma yasakları gibi önlemler mal ve hizmet taleplerini, tedariklerini ve dağıtımlarını belirsizleştirmektedir. Bu durumdan küçük, orta, büyük yani tüm boyuttaki işletmeler etkilenmektedir (Erol, 2020).

İş dünyası küresel Covid-19 salgınından derinden etkilenmiştir. Salgın, halk sağlığına tehdidin yanında, sosyal ve ekonomik bozulmaya yol açarak, milyonlarca insanın uzun vadeli refah seviyesini ve geçim kaynaklarını olumsuz etkilemektedir (ILO, 2021). Salgın modern insanlık tarihinin en kötü ekonomik krizlerinden birine sebep olmuştur (Burhan, Salam, Hamdan, & Tariq, 2021). Covid-19 salgını dünya ekonomisini olumsuz olarak etkilemiş ve dünya nüfusunun önemli bir kısmının fakirleşmesi sonucunu doğurmuştur. Bunun yanında pandemi, ekonomik ve sosyal politikalarda belirsizlikler oluşmasına sebep olmuştur. Pandemiyle mücadele edilmesinde aşı benzeri kesin bir tedavi yöntemi bulunana kadar olumsuz etkilerin sürmesi beklenmektedir (Asare, Sackey, & Barfi, 2021:40).

Salgın sebep olduğu bölgesel ve küresel ekonomik kriz neredeyse virüsün yayılma hızı kadar ivme kazanmıştır. Nitekim ILO gibi uluslararası kuruluşların ilk tespitlerine göre krizin işsizlik, istihdamda eksiklik ve çalışan yoksulluğu gibi çıktıları olabileceği değerlendirilmektedir. İşletmelerin üst yönetim kadroları, düşen mali gelirler ve tedarik zincirindeki sorunlar konusunda acil ve doğru kararlar almalı ve hayata geçirmelidir (Erol, 2020).

Salgının işletmeler üzerindeki etkilerinden bir diğeri de internet uygulamalarının ve e-ticaretin daha fazla kullanılması, yani dijital ve sanal işletmelerin öneminin artmasıdır. Bu açıdan bakıldığında dijitalleşmenin ürün ve hizmet inovasyonuna yol açtığı görülmektedir. Dijitalleşme eğilimi özellikle sağlık, eğitim ve turizm sektörlerindedir (Alan, 2020). Sürecin getirmiş olduğu önemli değişiklerden bazıları, uzaktan çalışma modeli, insan kaynakları fonksiyonlarının dijitalleşmesi ve teknoloji temelli iş modellerinin gelişmesidir (Güler, 2021). Hükümetler de kriz yönetim sürecine dahil olmak ve işletmeleri desteklemek için kısa çalışma ödeneği, işsizlik sigortası, vergi indirimi, borçların ertelenmesi ve uzaktan çalışma gibi uygulamalara başvurmaktadır (Erol, 2020)

Krizler çok farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilen karmaşık süreçler oldukları için, her kriz kendine has durumlar barındırır. Covid-19 salgınından önce, geniş coğrafyalarda etkisi görülen salgınlar da olmuştur fakat küresel etkiler açısından değerlendirildiğinde Covid-19 salgınının daha büyük etkileri olduğu görülmektedir. Bu sebeple, kriz yönetimi yönüyle mevcut salgının diğeri salgınlardan farklı olarak kendine has durumlarının göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarı & Sarı, 2020).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, bir bölge veya ülkedeki diğeri işletmeler kadar önemli bir yere sahiptir. Krizlerin KOBİ'ler üzerinde de büyük etkileri olmaktadır. Herhangi bir felaketten KOBİ'lerin de diğeri büyük işletmeler kadar etkilendiğini söylemek yanlış bir ifade değildir. Krizler KOBİ'ler için bir tehdit unsuru olabileceği gibi iyi yönetilen kriz yönetim süreciyle fırsat unsuru da olabilmektedir. KOBİ'ler işletme fonksiyonları açısından kurumsallaşmış bir yapıya tam anlamıyla sahip olmadıklarından etkili bir kriz yönetim anlayışı KOBİ'lerin rekabet etme kapasitelerine yön verecektir (Soysal, Karasoy, & Alıcı, 2009).

Bartik (2020) ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre, Amerika'daki küçük ve orta boyutlu işletmelerde toplam işçilerin yüzde %50'si çalışmaktadır. Bu işletmeler finansal açıdan hassastır ve salgından kaynaklanan krizden derin bir yara almıştır. Krizden dolayı küçük ve orta boyutlu işletmelerin yüzde 43'ü geçici olarak kapanmış/kapatılmış ve yüzde %40'ı da çalışan sayısını azaltmak zorunda kalmıştır. Bu kadar büyük bir kriz, ancak 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran'ın sonucu olarak 1930'lu yıllarda yaşanmıştır.

Covid-19 salgını Çin Halk Cumhuriyeti'nin ekonomisini Aralık 2019'dan itibaren sert bir şekilde sarsmaya başlamış ve ülke ekonomisinin dayanıklılığının değerlendirilmesinde güç bir test olmuştur. Çin'in salgın öncesi Amerika Birleşik Devletleri ile uzun süredir devam ettirdiği ticari savaşlar ekonomisinin zayıflamasına yol açmışken, salgının yarattığı kriz işsizliğin artmasına ve 2020 yılındaki gayri safi yurtiçi hasılanın %2.3 ile tarihinin en kötü oranlarından biri olarak gerçekleşmesine neden olmuştur (Amighini, 2021).

Mevcut durumda salgın “yeni normal” kavramını hayatımıza sokmuştur. Bu kavram, gelişim, iş birliği ve teknolojinin etkin şekilde kullanılmasıyla üretimde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını zorunlu kılmaktadır. Artık tüm işletmeler yeni normalde gelir kaynaklarını iyileştirmeli, iş modellerini yenilemeli, organizasyon yapılarını güncellemeli, dijitalleşmeyi hızlandırmalı ve yeni market stratejileri geliştirmelidir (Pinzaru, Anghel, & Zbucea, 2020). Salgın, iş yapış biçim ve süreçlerinde değişiklikler ve iyileştirmeler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle lojistik, satış, pazarlama alanlarında, sağlık, eğitim ve gıda sektörlerinde yenilikçi uygulamalar ile dijital araçları daha önemli hale getirmektedir. Bu değişim ve uyarlamaları gerçekleştirebilen işletmeler daha sürdürülebilir faaliyetler yürüterek rekabet üstünlüğünü ele geçirebileceklerdir. Tüm gelişmeler kriz yönetimi kavramının örgütsel dayanıklılıkla da yakından ilişkisini ortaya koymaktadır. Hızlı adapte olma ve gerekli değişiklik ile iyileştirmelerin yapılmasının dayanıklılığı artıracığı değerlendirilmektedir (Can, 2021).

Hıdıroğlu (2020)'na göre salgın yeni bir ekonomik düzen ortaya çıkarmıştır. Yemeksepeti gibi yemek dağıtım hizmeti yapan, Hepsiburada gibi bulut bilişim temelli ya da Zoom gibi sanal konferans hizmeti veren şirketler açısından fırsatlar doğmuştur. Bunun yanı sıra seyahat kısıtlamaları ve sokağa çıkma yasakları ile bazı akaryakıt

şirketleri ve ulaşım şirketleri iflasın eşiğine gelmiştir. Uluslararası seviyede de salgının sonuçları benzerdir ve iş modelleri ile örgüt yapılarının gözden geçirilmesi, dijitalleşmeye ve teknolojik gelişmelere yer verilmesi zorunluluğu belirlemiştir. Yenilikçi yaklaşım olmazsa olmaz hale gelmiştir.

Salgının önemli etkilerinden biri de iş sağlığı ile ilgilidir. Covid-19 virüsü insan sağlığını ciddi şekilde tehdit ettiğinden işletmeler iç ve dış çevrelerinde eskiden farklı ve daha dikkatli sağlık tedbirleri almak durumunda kalmıştır. Yönetimle ilgili kararlar için uzun süreli yüz yüze toplantılar yerine online toplantılar yapılmaya başlanmış ve çalışanlar için daha hijyenik çalışma ortamları oluşturulmuştur (Akgün, 2021:268).

Bir başka etki de işletmelerde kullanılan bilişim teknolojisi araçlarının daha önemli hale gelmesidir. İşletmelerde ERP, Uzak Masaüstü Bağlantısı gibi programlar, intranet ve extranet ağları ve yapay zeka uygulamaları daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Bilişim teknolojilerin kullanım alanlarının genişlemesi ve kullanım sıklığının artması işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Dulkadir, 2020).

Pandemi halen devam etmektedir ve şu an tespit edilemeyen fakat gelecekte fark edilebilecek sonuçları da olacaktır. Şu an yapılması gereken küreselleşen dünyada küresel bir kriz yaratan salgının işletmelere olumsuz etkisinin en aza indirgenmesi maksadıyla işbirliği içinde olunmasıdır (Costa, 2020:387).

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü 2020 yılında mikro, küçük ve orta boy işletmeler 66 sayfalık “Covid-19 Krizine Cevap Verme” başlıklı rapor yayınlamıştır. Bu raporda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve iyileşme süreçleriyle ilgili yapılması gerekenler izah edilmiştir (United Nations Industrial Development Organization, 2020).

Covid-19 salgınının etki alanlarının tamamının, salgın devam ettiği ve tam anlamıyla kontrol altına alınmadığı için henüz ortaya çıkarılması mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, salgının işletmeler üzerindeki etkisi daha önce görülmemiş boyutlardadır. Farklı ülkeler, hastalıkla başa çıkmak için farklı muhakemeler sonucunda, farklı strateji ve taktiklere başvurmaktadır. Krizle nasıl başa çıkılacağına dair tek bir yol izlenememesinin nedeni, bu denli bir krizin yakın zamanda deneyimlenmemiş olmasıdır (Bergenfalk, 2020).

2. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Tanımı ve Özellikleri

Kriz, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak ifade edilmektedir (TDK , 2021).

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği 4. Madde b bendine göre kriz hali “Devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabii afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların ve iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu haller” şeklinde ifade edilmiştir.

Kriz kelimesi ilk defa askeri alanda ve tıp alanında kullanılmış olup, sosyal bilimler alanında ise, 17’nci yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın ekonomi alanında kullanımı 1929 Büyük Buhran ile artmış, günümüzde işletme alanında önemli bir yer edinmiştir (Uyan, 2016). Krizlerin işletmelere etkisi bakımından farklı tanımları incelendiğinde, işletme yapıları ile işletmelerin değer ve normlarına olumsuz etkileri olan, amaçlara ulaşılmasını sekteye uğratarak varlıklarını tehdit eden ve yöneticilerde gerilim yaratan beklenmedik gelişmeler olduğu görülmektedir (Aykaç, 2001). Günümüzde kriz kavramı, hayatın doğal akışının bir parçası olarak algılanır olmuş ve tüm disiplinlerin ilgi alanına girmiştir (Demiral, 2019).

Özcan (2021:24) krizin özelliklerini belirsizlik, beklenmezlik, tehditkâr olması, zaman baskısı, yüksek seviyede endişe, uluslararası nitelik, politik etkiler, siyasi karmaşıklık, kurumsal karmaşıklık, geçici karmaşıklık, enformasyonel karmaşıklık, dinamik ve kaotik olma ile yönetimin zorluğu olarak sıralamıştır.

Krizin başlıca özellikleri:

- ✓ Olağandışı bir durum olması,
- ✓ Birbirinden farklı yerlerde yaşanan gelişmelerin zincirleme reaksiyonlar neticesinde nüfuz alanının genişlemesi,
- ✓ Hassas ve kritik bir süreç olması, doğru müdahaleyi zorunlu kılması, ölçülü ve hızlı reaksiyon gerektirmesi,
- ✓ Bazı türleri öngörülemez de çoğunluğunun öngörülebilir olması,
- ✓ İşletmelerde panik, stres ve belirsizliğe yol açması,

- ✓ Çözümlemiş bile olsa belli bir zaman sonra tekrar ortaya çıkma ihtimali bulunması olarak sıralanabilir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

İşletmeler var oldukları zaman boyunca, kısaca beklenmeyen durumlar olarak tanımlanan krizler ile karşı karşıya kalmaktadır (Oran & Demir, 2016). Hatta bazı zamanlarda işletmeler bir kriz sürecini atlattıktan sonra, kendilerini yeni bir kriz süreci içerisinde bulmaktadır (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirme Çalışması, 2020). Kaynağa ne olursa olsun bir kriz ortaya çıktığında, işletmelerin iç ve dış çevrelerinin değişmesinin sonucu olarak, işletmelerin faaliyetlerinin yanı sıra hem işverenlerin hem de çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak etkilenmesi durumu söz konusu olmaktadır (Okumuş, 2003).

2.2. Kriz Nedenleri

Kriz denildiğinde akla ilk olarak finansal ve ekonomik nedenler gelse de örgütler açısından birçok neden kriz kaynağı olabilmektedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013). Günümüzde işletmeler farklı kaynaklardan ortaya çıkan krizlerden etkilenmektedir. Bu kaynakları temel olarak işletme dışı (dış çevre) ve işletme içi (iç çevre) faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür (Oran & Demir, 2016).

2.2.1. İşletme Dışı Faktörler

İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanan krizler, çoğunlukla işletmelerin kontrol etmelerine mümkün olmayan büyüklükte olan durumlardır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:10). Dış çevre faktörleri ile olumsuz ilişkiler krizi tetikleyeceği için esas olan olumlu ilişkiler geliştirmektir (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2016:1669).

Güngör (2020:822) krize neden olan dış çevre etmenlerini, ekonomik durum ve sistem, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler, hukuki etmenler, siyasi etmenler, uluslararası etmenler, doğal etmenler ve küreselleşme olarak sıralamıştır. Rakip işletmelerin güçlenmesi, rekabet ortamı şartlarının aleyhte gelişmesi ile tedarik ve lojistik kanallarında karşılaşılan güçlükler de işletme dışı faktörlerdendir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:4).

2.2.1.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik krizler birçok nedenden kaynaklanmaktadır. Fakat iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, reel sektör krizleri ve finansal krizlerdir. Ekonomi alanında ortaya çıkan gelişmeler işletmeden işletmeye farklı etki göstermektedir. Örneğin döviz kurunun yükselmesi bazı işletmeler için borçlanmanın artmasına neden olurken, bazıları için ise yüksek karlar elde edilebilen fırsatlar sunmaktadır. Türkiye’de 1929 Milli Para Buhranı, 1936, 1958 ve 1970 devalüasyonları, 1980 yılı 24 Ocak kararları, 1997 Asya Krizi, 2001 Ulusal Bankacılık Krizi ve 2008 ABD Mortgage Krizi, işletmelere büyük etkileri olan son yüzyılın önemli ekonomik krizleridir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Türkiye’de büyük etkisi olan ekonomik krizler değerlendirildiğinde, 1994 ekonomik krizinin finansal piyasalara direkt etki ettiği, 2001 krizinin reel kesimde büyük hasar bıraktığı, 2008 küresel ekonomik krizinin ise yine reel kesimi etkilediği görülmektedir. Ekonomik krizlerin işsizliğe etkisi incelendiğinde ise, 1980’li yıllarda işsizlik oranı %7 ile %8.5 arasında iken yaşanan krizlerin etkisiyle 2009 yılına gelindiğinde %14’lere ulaştığı anlaşılmaktadır (Altaşlı & Işık, 2017).

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) reel sektör içerisinde yer alırlar. Ekonomik krizlerin reel sektöre etkisi büyük olduğundan, kriz ortamlarında KOBİ’lerin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Özellikle 2008 ekonomik krizinin Türkiye’deki işletmelere etkisi büyük olmuş, küçük ve orta büyüklükteki birçok işletme ya faaliyetlerini askıya alma ya da iflas etme sonucuyla karşılaşmıştır (Oğrak, Kibar, & Kızıldere, 2018).

2.2.1.2. Teknolojik Faktörler

İşletmeler hedefledikleri pazar payına ulaşabilmeleri için rakiplerinden daha hızlı hareket ederek teknolojik gelişmeleri keşfetmeli ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak maliyet-fayda etkin teknolojileri uygulamaya koymalıdır. Gün geçtikçe teknoloji temelli rekabet ortamı kızışmaktadır. Yani teknolojiden daha doğru şekilde faydalanan işletmeler rekabet üstünlüğünü ele geçirecektir (Karadal & Türk, 2008).

Özellikle son 20 yılda yaşanan teknolojik gelişmeler tüm işletmelere farklı oranlarda olsa da bir değişim ve gelişim zorunluluğu getirmiştir. Dijitalleşme ve Bilgi Teknoloji Uygulamaları konuları her işletme için önem arz eden faktörler haline

gelmiştir. Son yıllarda geçerliliği kabul edilen Endüstri 4.0. teknolojileri ile otonom robotlar, simülasyon, sistem entegrasyonu, nesnelerin interneti, siber güvenlik, bulut bilişim, 3D yazılım, artırılmış gerçeklik ve büyük veri konuları işletmelerin rekabet ortamındaki pozisyonuna ve pazar payına doğrudan etki eden ve işletme fonksiyonlarında gerekli teknolojik dönüşüm yapılmadığı takdirde işletmelerin varlığını dahi tehdit edebilecek kriz yaratma potansiyeli bulunan önemli temalardır (Ersöz & Özmen, 2020).

2.2.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Tüketiciler içinde bulunduğu sosyo-kültürel çevrenin etkisiyle işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerden kendilerine uygun olduğunu düşündüklerini seçerler. Bu sebeple üretilen mal ve hizmetler sosyo-kültürel çevreye uygun olmalıdır. İşletmeleri etkileyen sosyo-kültürel değişimlerin bazıları, örf, adet ve geleneklerin farklılaşması, değer yargılarında meydana gelen değişimler, bilgi sahibi olmanın ve sosyal medyanın etkisiyle müşteri ve tüketicilerin bilinç seviyesinin artması ve işletme yönetim anlayışının değişmesidir (Güney, 2020). Kültür ve inanç farklılıkları da tüketici davranışlarını şekillendirir (Topoğlu & Gökdeniz, 2019).

İşletmenin dış çevresindeki demografik faktörler, çalışanlarını ve müşterilerini betimler. İnsan kaynakları stratejileri, iş gücüne ilişkin demografik bilgiler göz önünde bulundurularak oluşturulur. Sosyal değerler, işletmeye ve üretilen mal ve hizmetlere olan bakış açısına tesir eder. İşletmelerin toplumsal konulara verdikleri tepkiler de piyasa durumlarını, kurumsal imajı ve tüketicide oluşturdukları algıyı etkilemektedir (Batemann & Snell, 2016).

2.2.1.4. Politik ve Yasal Faktörler

Günümüzde hükümetlerin aldığı kararlar ve yasa yapıcıların eylemleri dinamik bir yapıda işletmeleri etkilemektedir. Hükümetlerin vergi uygulamaları, merkez bankalarının politikaları ve gümrük işlemleri bazı işletmelerin faaliyetlerini zorlaştırırken, bazılarını fırsatlar sunmaktadır. Hükümetler politik görüşlerine göre dış ticarete ağırlık verebileceği gibi, iç ticarete öncelik veren bakış açısına da sahip olabilmektedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:12).

Terörizm ve siyasi istikrarsızlık, bir ülkedeki işletmeler için politik kaynaklı kriz nedenlerindedir. Özellikle uluslararası işletmeler pazar arayışına girdiklerinde politik

ve yasal risk faktörlerine özel önem vermektedir. Mevcut durumu göz önünde bulundurarak, muhtemel politik gelişmeler ve bu gelişmelerin olası sonuçları hakkında fikir yürütmek, karar verme süreçlerini etkilemekte ve işletmeler kriz riskinden kaçınmaktadır (Özbozkurt, 2020).

2.2.1.5. Uluslararası Çevre Faktörleri

Küreselleşen dünyada işletmeler dış çevrede meydana gelen politik, kültürel, sosyolojik, teknolojik değişim ve dönüşümlerden daha fazla etkilenir duruma gelmiştir. Artık işletmeler sadece ulusal sınırlar içerisindeki işletmelerle değil, küresel işletmelerle de rekabet etmek durumundadır. Bunu yaparken de tüketiciler tarafından tercih edilme sonucunu doğuracak farklılıklar yaratmak eskisi kadar kolay değildir. Çünkü interaktif teknolojiler, zaman ve mekandan bağımsız bir rekabet ortamı doğurmuştur. Bu rekabet ortamında işletmeler doğru stratejiler uygulayamazlarsa, kendilerini krizin içinde bulabilir (Okkay, 2019).

Uluslararası çevre faktörlerindeki değişimler fırsat imkanı da sunmaktadır. Buna İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecini ifade eden Brexit Anlaşması örnek verilebilir. İngiltere bu anlaşmayı imzalayarak ayrılma sürecini tamamlamasından sonra, birçok iş kolunda Serbest Ticaret Antlaşmaları imzalamaya başlamıştır. İşletme yöneticileri İngiltere'deki kriz sürecini fırsata çevirecek stratejiler geliştirmelidir (Koçarslan, 2019).

2.2.1.6. Salgınlar

2019 yılının sonundan itibaren önce Çin'de ortaya çıkan ve sonra küresel seviyede etkisi görülen Covid-19 salgını da işletme dışı kriz sebeplerine örnek verilebilecek olan dışsal faktörlerdendir (Aslan & Yılmaz, 2021). Tıbbi açıdan değerlendirildiğinde salgınlara mikroorganizmalar sebep olmaktadır. Mikroorganizmalar, ölüme sebebiyet verecek boyuta eriştiğinde günümüz tıbbi imkanları ile salgını durdurmak çok büyük bir çaba gerektirmektedir. İnsanlık tarihi boyunca Covid-19 salgını öncesinde SARS salgını, MERS salgını, EBOLA salgını, AIDS salgını, sıtma salgınları, İspanyol gribi gibi grip salgınları, veba salgınları, kolera salgınları, tifüs salgınları ve tüberküloz salgınları gibi insanlığı tehdit eden birçok bulaşıcı hastalık salgını yaşanmıştır (Parıldar, 2020).

Covid-19 salgını işletmeler için bir değişim zorunluluğu ortaya koymuştur. İşletmeler “yeni normal” koşullarını gözetererek fonksiyonlarını yerine getirmeli, mevcut durumun tespit edilmesi, yenilikçi çözümlere başvurulması ve dönüşümün sağlanması adımlarını takip etmelidir (Le & Phi, 2021:94).

2.2.2. İşletme İçi Faktörler

Krize sebep olan işletme içi faktörler, örgütsel yapı, yönetimin niteliği, örgütün tarihi ve tecrübeleri, örgütün hayat seyri, bilgi toplama ve kullanma yetersizliği, örgüt kültürü, koordinasyon sorunları, iletişim kopuklukları olarak sıralanabilir (Güngör, 2020:822). İşletme içi kriz nedenlerine üretim sisteminden kaynaklı hatalı üretim yapılması, yolsuzluklar ve stratejilerin yanlış uygulanması da eklenebilir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:4).

İşletmenin üretim fonksiyonları yönünden teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalması da rekabet kabiliyetini olumsuz etkileyeceğinden krize neden olmaktadır (Aslan & Yılmaz, 2021:12). Üst düzey yönetimin yetersizliği ve yönetim sürecindeki hataları, etik olmayan davranışları, personel ve müşterilerden kaynaklı sorunlar, ürün ve üretim sürecinden doğan problemler de işletme içi kriz faktörlerindedir (Demiral, 2019).

2.2.2.1. Tepe Yöneticilerle İlgili Sorunlar

Tepe yöneticileri, yönetici meziyetlerine sahip değillerse, doğru örgüt stratejilerini belirleyememektedirler. Bu bağlamda, stratejileri belirlenmemiş örgütlerin geleceği planlanmamıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejisi olmayan yöneticiler örgüt kaynaklarını etkili ve verimli kullanma kabiliyetinden uzaktır (Güçlü, 2003).

Krizin yönetilmesi için yöneticilerde olması gereken kişilik özellikleri:

- ✓ Sabır
- ✓ İletişim yeteneği
- ✓ Birleştirici olma
- ✓ Esneklik
- ✓ İnanç
- ✓ Başka fikirleri dinleme yeteneği

- ✓ Empati
- ✓ Ön yargılı olmama
- ✓ Koordine etme kabiliyetidir. Bu özelliklere sahip olmayan üst yöneticilerin krizi yönetebilmesi mümkün olmayacaktır (George, 2020).

2.2.2.2. Örgütün Yaşam Evresi

Ürünlerin yaşam evresi olduğu gibi, işletmelerin de yaşam evresi vardır. İşletmeler de doğar, büyür ve başarılı bir yönetim sergilenmezse yaşamlarını tamamlar yani ölürlür. Örgütler büyüdükçe karşılaştıkları sorunlar da değişir. Sorunlarına çözüm üretebilen işletmeler varlıklarını sürdürürken, üretmeyenlerin ise varlıkları son bulur. Aslıyan değişim ve gelişime ayak uydurmaktır (Taner, 2003). Örgütün meşruiyetini kaybetmesi, kaynak bağımlılığı sonucu maliyetlerin artması ve çevresel değişimlerin fark edilememesi örgütsel ölümün nedenlerindedir (Yılmaz & Çetinel, 2015:230).

2.2.2.3. Örgütsel Sorunlar

Bazı işletmelerde negatif örgütsel davranışlar ortaya çıkmış ve hüküm sürüyor olabilir. Bunlar, örgütte intikam ve kaytarma davranışlarının görünmesi, nepotizmin, dışlanmanın ve örgütsel sessizliğin mevcudiyetidir. Sıralanan negatif davranışlara tedbir alınmazsa, örgütsel tükenmişlik ortaya çıkabilir ve örgüt mevcudiyeti tehdit edilir hale gelebilir (Kara & Karalar, 2021).

Örgütsel stres, örgütsel sorunlardan önemli bir tanesidir. Örgütsel stresin, işe yabancılaşma, iş kazaları, performans düşüklüğü ve işgören devri gibi önemli ve büyük ekonomik maliyetleri olabilir (Altan, 2018:138).

2.3. Kriz Türleri

Canbaz (2003), kriz türlerini iki grup halinde sınıflandırarak incelemiştir:

1. Yaşanması Muhtemel Durumlar: Grev, yangın, patlama, hükümet değişikliği, bojkot, yasaların değişmesi, hisse senetlerinde düşüş, maliyet artışı, aşırı ithalat vb.
2. Tahmin Edilemeyen Durumlar: Sabotaj, kuruluş liderine suikast, sansasyonel gazete ve televizyon haberleri, endüstriyel casusluk, ürünün beklenmeyen yan etki göstermesi vb.

Krizler, işletmenin kendi iç krizi, dış tehdit veya zararın krize neden olması ve işletme hakkında kriz olarak üç grupta sınıflandırılabilir (Kuipers & Wolbers, 2021:19).

2.4. Kriz Süreci

Kriz süreci, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç safhada incelenebilir (Demiral, 2019).

2.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Bazı işletmeler kriz öncesi dönemde, muhtemel bir kriz için hazırlık yapmamakta, alınması gereken önlemleri ihmal etmekte ve ancak krizle karşılaştıktan sonra harekete geçmektedir. Fakat son zamanlarda, özellikle son çeyrek yüzyılda işletmeler birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır (Aslan & Yılmaz, 2021:59). Kriz öncesi dönemde işletmelerin kriz yönetim planlaması yapması, erken uyarı sistemleri geliştirmesi, kriz yönetimini örgütlemesi ve ihtiyaç oldukça kriz yönetiminde bireysel ve örgütsel değişimlere gitmesi gereklidir (Durusu, 2006).

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri değişik koşullara uyum sağlayabilecek alternatif seçenekleri barındıran planlama yapması, kriz ortaya çıktığında, sürecin en az hasarla atlatılmasına imkân sağlar. Bu amaçla, iç ve dış çevre analizi yapılması, esnek bir örgüt yapısına sahip olunması, toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi, öğrenen bir organizasyon olma sıfatıyla değişim mühendisliğinin uygulanması, bilginin yönetilmesi ve erken uyarı sistemi kurulması, kurumsal kaynak planlaması yapılması ve uzman kadrodan oluşan kriz ekibi kurulması etkili bir hazırlığın önemli faktörlerindedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Demiral (2019) da kriz öncesi dönemde yapılması gerekenleri, erken uyarı sistemi oluşturulması, kriz planlaması yapılması, krize müdahale için organizasyonel kadronun oluşturulması, motivasyon ve örgüt ikliminin krize hazır duruma getirilmesi ve son olarak da etkin bir koordinasyon sistemi kurulması safhalarıyla incelemiştir.

2.4.2. Kriz Dönemi

Kriz dönemlerinden başarıyla çıkılabilmesi için yapılması gereken ilk şey, krizin boyutlarının belirlenmesidir. Krizin boyutları, krizin etki değerinin hesaplanması ve kriz

barometresinin oluşturulması ile ortaya konabilir. Kriz dönemlerinde yöneticilerin liderlik özellikleri çok önemlidir. Çünkü bu dönemlerde stres yönetimi, zaman yönetimi gibi süreçler önem kazanmakta, insan kaynakları yönetimi konusu da başlıca gündemlerden biri olmaktadır. Personel yapısı, ürün-pazar ilişkisi ve mali konular da ele alınması gereken önemli gündemlerdendir (Titiz, 2003:115).

Kriz döneminde yapılması gerekenler; krizin gelişim sürecinin tanımlanması, krizin analiz edilmesi, krizin kontrol altına alınması ve hasarın azaltılmasıdır (Durusu, 2006). Demiral (2019), kriz anında yapılması gerekenleri, krizin boyutlarını belirlemek, kriz yönetim planı oluşturmak, kriz dönemi personel politikası geliştirmek, kriz koşullarında yürütmeyi sağlamak, kriz iletişim politikası oluşturmak safhalarıyla incelemiştir.

İletişim ve halkla ilişkiler de dönemin başarısına yüksek oranda etki eden faktörlerdendir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013). Kriz esnasında işletmenin adını ve itibarını korumak, her işletmenin hedefleri arasında yer almalıdır (Akdağ, 2005:6).

2.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sürecinin bitmesine müteakip yöneticiler durum analizi yapmalı ve mevcut durumu ortaya koymalıdır. Kriz öncesinde alınan tedbirler ve kriz döneminde yapılan uygulamaların etkinliği ve verimliliği ölçülmelidir. Kriz sonrası dönem, gelecekte yaşanabilecek muhtemel krizlerin öngörülmesi amacıyla yaşayan ve sürekli güncellenen tedbirler dizisidir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013). Bu dönem ne kadar etkili değerlendirilirse, gelecekte yeni bir krizle karşılaşıldığında o denli fayda sağlanacaktır (Aslan & Yılmaz, 2021:28).

Kriz sonrası faaliyetler temelde krizin etkilerinin tespit edilmesi ve öğrenme safhalarından oluşur (Durusu, 2006). Kriz sonrası dönemde örgütsel yapı, süreç ve planların tamamı gözden geçirilmelidir. Özellikler çalışanlarla ilgili olarak, uzman kişilerin desteğiyle rehabilitasyon faaliyetleri yürütülmelidir (Akım, 2005:44).

2.5. Kriz Yönetimi Kavramı

“Kriz yönetimi, bir karar alma sürecidir. Yönetimin özel bir türü olup, stratejik yönetim ilkeleriyle benzer özellikler taşımaktadır. Kriz yönetimi, işletmelerin bir yandan krize karşı hazırlıklı olmasını sağlarken diğer yandan gerekli önlemlerin alınarak krizin

en düşük maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını amaçlamaktadır” (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:34).

Kriz Yönetimi, bir işletmeye etki eden tehditlerin analiz edilmesi ve işletmenin varlığını sürdürerek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak planların yapılması sürecidir (Ghulam, 2021). Yaşamın dinamik bir yapı olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin de diğer canlı organizmalar gibi, normal düzeni bozan acil bir durum olan krizle karşılaştıklarında, etkili bir kriz yönetimiyle yeni şartlara öncelikle uyum sağlaması ve bu şartları göz önüne alarak rekabet etmesi, böylece sürekli gelişerek en iyi olmaya çalışmaları gerekir. İyi bir üst yönetim, etkili bir kriz yönetimi ile krizin nedenleri her ne olursa olsun, önceden hazırladığı planlar ile uyguladığı tedbirler vasıtasıyla krizden fazla yara almadan ve hatta fırsat çözümleri yakalayarak durumu lehine çevirebilir. Bunun aksine, kriz yönetimini önemsemeyenlerin karşılaşacakları fatura çok ağır olacaktır ve belki de telafisi mümkün olmayacaktır (Tüz M. V., 2014). Bu bağlamda kriz yönetimi dönüm noktası olarak adlandırılabilir (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020).

Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer yönleri olan, göreceli olarak daha yeni bir yönetim anlayışıdır ve işletmelerin özelliklerine göre farklılıklar gösterir. Nispeten yeni, özel ve karmaşık bir süreçtir (Durusu, 2006).

Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi küresel dünyadaki sürekli yaşanan değişimler ve bu değişimlerin doğal sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve politik belirsizliklerin ülkemiz işletmelerini de etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Bu durum işletmelerin kriz yönetimi konusuna özel önem vermelerini gerekli kılar. Kriz yönetiminde elde edilen tecrübeler işletmelerin avantajına dönüşebilir. Çünkü deneyim kriz yönetiminde özel bir yer tutmaktadır (Murat & Mısırlı, 2005).

2.6. Kriz Yönetim Süreci

Kriz, iş modelindeki sorunlar gibi iç çevre faktörlerinden de kaynaklansa, salgın veya doğal afet gibi dış çevre faktörlerinden de kaynaklansa işletmelere yansımalarının olacağı aşikardır. Nedeni ne olursa olsun iyi yönetilmeyen kriz yönetim süreci, işletmelere ekonomik kayıplar yaşatmakta ve hatta işletmelerin varlıklarını tehdit etmektedir. Günümüz dünyasında farklı sebeplerle kısa zaman dilimleri içerisinde birçok kriz yaşanmasına rağmen bazı işletmeler krizle karşılaştıklarında ne

yapacaklarını bilememekte, bunun sonucunda da rekabet ortamında ağır yaralar almaktadır (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020).

Kriz yönetim süreci, yalnızca krizin başlamasından sonra yapılacaklar listesi değildir. Kriz yönetiminde başarı krizi görmezden gelmek değil kriz öncesi yapılan hazırlıklarla krizi fırsata ve başarıya dönüştürmektir. Erken ikaz sistemlerinin tespit edilmesi ve önleme mekanizmalarının kurulması da sürecin bir parçasıdır. Tam bu noktada yöneticilere büyük iş düşmektedir. İşletmeler, kriz zamanlarında yöneticilerinin tecrübelerine ve kabiliyetlerine ihtiyaç duyarlar. Bunun sebebi, krizden en az zararla çıkmanın ve fırsatlardan yararlanmanın yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olmasıdır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

2.7. Kriz Yönetim Süreci Safhaları

Kriz yönetim süreci bir işletme için kendini savunma planıdır (Ghulam, 2021:55). Kriz yönetim sürecinin safhaları dikkate alındığında, Özdemir, (2014:87)'e göre süreç Sinyal İzleme, Hazırlık/Önleme, Hasarı Azaltma, Yeniden Toparlanma ve Öğrenme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Daha sonraki yıllarda ise Aslan, Küçükaltan ve Uzun (2020:2384) süreci Çevresel Tarama, Hazırlık ve Planlama, Krizin Etkilerini Azaltma Faaliyetleri, Etkilerin Değerlendirilmesi ve Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması başlıklarıyla revize etmiştir.

2.7.1. Çevresel Tarama Safhası

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu günümüz piyasa şartlarında, işletmeler her an tetikte olmalıdır. Dış çevrede sinyaller takip edilirken, küçük gibi görünen bir problemin küresel piyasada kelebek etkisi yaratarak daha büyük sorunlar doğurabileceği akılda tutulmalıdır (Aslan & Yılmaz, 2021).

Çevre, işletmenin kendi içinde ya da dışında, kendisine direkt veya dolaylı olarak etkileri bulunan tüm faktörlerdir. Bu yüzden çevre, işletmeyle ilgili iç ve dış her unsur kapsar. Literatür incelendiğinde, çevrenin iç ve dış çevre olarak iki temel başlıkla ele alındığı görülür. İşletmeler iç çevre analizi ile güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyarak dış çevre analizi sonucu tespit ettikleri fırsat ve tehditlere karşı en iyi stratejik

yönetim faaliyetlerini belirlemek ve rekabet üstünlüğünü elde etmek isterler (Fettağlıoğlu, Birin, & Çiçeklioğlu, 2016).

Kriz öncesi süreçlerde işletmeler, iç ve dış çevre analizi yaparak, krize neden olabilecek kanuni düzenleme, doğal afet, grev gibi muhtemel risk faktörlerini belirlemeli ve önlemler almalıdır. Bu safhada tecrübeler ışığında analizler yaparak önlemler almak, krizin ortaya çıkmasına müteakip işletmeye tehdidinin minimuma indirgenmesi ve fırsatlardan yararlanılmasına imkân sağlayacaktır (Aslan, Küçükaltan, 2020).

Bu dönemde kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Plan ve ekip düzenli olarak test edilmelidir. Çevrede yaşanan gelişmeler takip edilerek gelişen durumlara göre plan ve ekip yenilenmelidir (Coombs, 2007). Kriz emarelerinin erken teşhis edilmesi hayati öneme sahiptir (Koster & Norton, 2004:603).

2.7.2. Hazırlık ve Planlama Safhası

Krizin öncesinde ve krizin başlangıcında hazırlık ve planlama yapılması, eylemler kombinasyonu ile kişi, birim ve kurumlar için görev tanımlarının ortaya konması açısından çok önemlidir. İyi bir planlama krizin hem kısa hem de uzun dönem etkilerini dikkate alır. Krizin etkileri çok büyük olsa da hazırlık ve planlama ile yıkıcı etkilerin tesiri azaltılabilir ve krizin açtığı yaraların iyileştirilmesi süresi kısaltılabilir. Planlama kriz yönetim sürecinin başarısını yüzde yüz olarak garanti etmese bile zararların en aza indirgenmesine imkân sağlar (Özcan, 2021). Planların en kötü senaryo düşünülerek hazırlanması, kriz yönetiminde esastır (Karaköse, 2007:1).

Hazırlık ve planlama safhası, krizin boyutlarının ve olası etkilerinin tespit edildiği, krizden çıkılması için yapılması gerekenlerin belirlendiği ve uygulanacak kriz planının şekillendirildiği kriz yönetim süreci safhasıdır (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020). Önleme ve hazırlık mekanizmalarına örnek olarak güvenlik politikaları ve iş gören eğitiminin ifade edilmesi doğru olacaktır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:38). Yapılacak faaliyetlerde görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmelidir (Coombs, 2007).

2.7.3. Faaliyetler ve Tedbirler Safhası

Aslan ve arkadaşlarına (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020) göre bu safhada yapılması gereken faaliyetler ve alınması gereken tedbirler şöyle sıralanmıştır:

- ✓ Krizin etkilerinin azaltılması için aktif bir satış ve pazarlama süreci izlenmelidir.
- ✓ Yeni iş alanlarına yönelik pazarlama faaliyetlerine girilmelidir. Tüm üretim sürecinde maliyetlerin azaltılmasına çalışılmalıdır.
- ✓ Rekabet edebilmek amacıyla AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.
- ✓ İşletme giderleri denetlenmeli ve kritik stok seviyeleri azaltılarak yalnızca günlük üretimin gerektirdiği stoklar bulundurulmalıdır.
- ✓ Finansal tedbirler kapsamında borçlar yeniden yapılandırılmalı, alacaklar ise mümkün olduğu ölçüde erken tahsis edilmelidir.

Yöneticiler bir problemle karşılaştıklarında, o problemi görmezden gelmeye kalkabilir veya bilindik çözüm yollarına başvurabilir. Ancak kriz dönemlerinde problem doğru saptanmalı ve etkin stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler geliştirilirken, üst düzey yöneticilerin yer aldığı kriz yönetim ekibinin kriz yönetimini ele alırken çalışanlar rutin işlerine devam edebilir. Kriz yönetim ekibinde gerekli ise kralın çıplak olduğunu söyleyebilecek özgüvende kişilerin olması gereklidir (Canbaz, 2003:66). Kriz anında verilerek ilk tepkinin üç önemli unsuru bulunur. Bunlar verilecek tepkinin hızlı, isabetli ve tutarlı olmasıdır (Coombs, 2007).

2.7.4. Durum Değerlendirme Safhası

Bu safhada kriz yönetiminin, kriz yönetimini ne ölçüde öngörebildiği ve müdahaledeki başarısı ile kriz ortaya çıktıktan sonra yapılan hazırlık toplantılarının, eylem planlarının, satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları, finans ve iletişim fonksiyonlarındaki faaliyetlerin ne denli başarılı olduğu değerlendirilmelidir. Krizin pazar payına etkisi, müşteri ve tedarikçiler nezdinde itibar etkisi ve işletme büyüklüğüne tesiri gibi kriz yansımaları ele alınmalıdır (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020).

Kriz esnası ve sonrası dönemde maliyet muhasebesi hesabı yapılmalıdır. Böylece yeni faaliyet ölçeğini belirlemek mümkün olacaktır. Bu ölçeğe göre mevcut durum korunabilir, küçülmeye veya büyümeye gidilebilir veya faaliyet konusu

değiştirilebilir. Belki de işletmenin stratejik planlarının değiştirilmesinin gerekli olduğu kararı verilebilir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:96).

2.7.5. Değişim ve Uyarlama Safhası

Değişim ve uyarlama, krizden elde edilen tecrübeler ışığında öğrenilenlerin işletmeye uygulanmasıdır. Gelecekte ortaya çıkabilecek benzer krizlere karşı önlem alınmasını gerekli kılar. Kısaca tecrübenin paylaşılarak kriz yönetim kabiliyetinin artırılmasıdır (Özcan, 2021:85).

Kriz, Aslan ve arkadaşlarına (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020) göre:

- ✓ İnsan kaynakları dahil tüm yönetsel süreçlerde,
- ✓ Mal/hizmet üretim süreçlerinde,
- ✓ Üretilen mal veya hizmetlerde,
- ✓ Uygulanan iş modelinde,
- ✓ Satış ve pazarlama süreçlerinde ve
- ✓ Satış sonrası servis süreçlerinde olumlu veya olumsuz yönde değişikliğe gidilmesine yol açmış olabilir.

Covid-19 benzeri krizlerin yaşanmasından sonra güçlü ve kalıcı bir toparlanma süreci bazı temel adımların atılması ile mümkündür. Bu temel adımlar; yeni teknolojilerin entegre edilmesi, işletme yapısının reforme edilmesi ve paydaşlarla entegrasyonun sağlanmasıdır. Covid-19 salgını işletmelere daha derin düşünme ve daha akılcı çözümler yaratma fırsatı sunmaktadır. Yapılması gereken izole olma ve ayrışma değil, güçlü yanların ön planda tutularak işbirliği ve entegrasyonun sağlanmasıdır (Song & Zhou, 2020).

2.8. Kriz Yönetim Sürecinde Üst Yönetim

Kriz dönemi, içerisinde birçok belirsizlik barındıran karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple üst yöneticiler, karar verme konusunda tereddütler yaşayabilirler. Durum ne kadar olumsuz ve zor olsa da üst yönetimin görevi en kısa süre içinde refleks göstermektir. Doğru ve etkili kararlar vermek için aşağıda sıralanan karar verme tekniklerini kullanabilirler:

- ✓ Delphi Tekniği: Uzman kişilere danışılması,

- ✓ Nominal Grup Tekniği: Karar verecek grup üyelerinin önerdiği çözümlerin değerlendirilmesi,
- ✓ Beyin Fırtınası Tekniği: Kısa sürede ortaya atılan fikirlerin değerlendirilmesi,
- ✓ Philip 66 Tekniği: Beyin Fırtınası Tekniğinin daha büyük bir toplulukta oluşturulan küçük grupların her birinde uygulanması,
- ✓ Çoklu Oylama Tekniği: Ortaya atılan önerilerin oylanması,
- ✓ Balık Kılıçığı Tekniği: Sorunların çözümleri için tüm sebeplerin belirlenmesi,
- ✓ Analitik Hiyerarşi Süreci Tekniği: Karar alternatiflerinin derecelendirilmesi,
- ✓ Pareto Analizi: Soruna neden olan sebeplerin derecelendirilmesi,
- ✓ PUKO Analizi: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsünün işletilmesi,
- ✓ Fayda Maliyet Analizi: Alternatif kararların muhtemel fayda ve maliyetlerinin karşılaştırılması (Aslan & Yılmaz, 2021).

Kriz öncesi dönemde yöneticilerin yaptığı fikri ve fiziki hazırlığın tamamı, bir kriz ortaya çıktığında aktif hale getirilemeyebilir. Yine de kriz hazırlığı konusunda deneyime sahip olmak, yöneticilerin kriz anında daha kısa sürede daha doğru kararlar almasına imkân sağlar. Hareketsiz kalmak veya krizi yalanlamak ise yöneticilerin sapabileceği en yanlış yollardandır. Bunun yerine yöneticiler aldıkları etkili kararlar neticesinde büyük ödülü alabileceklerinin farkında olmalıdır. Bu bilinç ve bakış açısı yöneticilere özgüven ve cesaret vermektedir. Kriz dönemlerini başarıyla atlattığı yöneticiler kariyerlerinde önemli bir aşama kat etmiş olurlar (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Kriz anında işletmelerde üst yönetimin görevleri şunlardır:

- ✓ Krizin yönetilmesi için ihtiyaçları belirlemek ve önceliklendirmek
- ✓ Uygun çözümleri seçmek
- ✓ Çalışanların katılımını, çözümlerini veya önerilerini sağlamak (ve personeli haklı çıkarmak)
- ✓ Kriz kadrosunu oluşturmak (gerekliyse psikolog vb. uzman ve danışman eklemek)
- ✓ Krizin sonuçlarının araştırılmasını sağlamak
- ✓ Krizin çözümüne yardımcı olabilecek merkez ve kurumların tanımlanmasını sağlamak (Mehr & Jahanian, 2016:145).

Krizin yönetiminde yöneticilerin en önemli vazifelerinden birisi de kriz iletişiminin sağlanmasıdır. Kriz ortamının doğal bir sonucu olan panik ortamının en aza

indirgenmesi için işletme içi ve dışı paydaşlarla etkili bir kriz iletişim süreci yürütülmelidir. Sosyal medyanın etkin şekilde kullanılması, hızlı ve doğru bilgi akışının sağlanması, işletme ile tüm paydaşları arasında güven ortamı kurulmasını sağlar. Bu platformlar sayesinde sorular cevaplandırılabilir, istek ve şikayetler değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapılabilir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013). Kriz, kapalı kapılar ardına gizlenmiş veya bir süredir ötelenen bazı sorunların tetiklenerek gündeme gelmesine de yol açabilir. Bu gibi durumlarda sorunlar uygun şekilde ele alınmalı ve çözüm önerileri geliştirilmelidir (Koster & Norton, 2004:603).

Covid-19 salgınının neden olduğu kriz henüz sonu gelmemiş bir hikayedir. Kesin olan ise, işletmelerin şu acil önlemleri alması gerekliliğidir (Craven, Liu, Mysore, & Wilson, 2020):

1. Çalışanlarınızı koruyun: Çalışanlarınızla sık sık ihtiyaçları konusunda görüşün ve özellikle de sağlık yardımı sağlayın.
2. Çapraz fonksiyonel müdahale takımları kurun: Takımlar için belirli zaman dilimini kapsayan hedefler belirleyin.
3. Finansal stres testi uygulayın ve acil durum planını devreye koyun: Finansal gelir akışının salgının neden olduğu krizden en az etkileneceği senaryolar geliştirin.
4. Tedarik zincirini gözden geçirin: Alternatif çözümler de içeren stratejiler geliştirin.
5. Müşterilerinize yakın durun: Salgın döneminde müşterilerinizin taleplerini yerine getirin ve ilişkilerinizi sıkı tutun.
6. Planınızı prova edin: Stratejilerinizi simüle ederek karar vericilerin doğru karar almasını sağlayın.
7. Amacınızı ortaya koyun: Tüm paydaşlarınızın hedefin bir parçası olmasını sağlayın.

Büyük işletmeler kriz yönetimine daha fazla önem verirler ve bu sebeple kriz konusunda uzman kişileri de yönetim kadrolarında bulundururlar. Krizi tahmin etmede büyük işletmelerin daha isabetli olmaları bu istihdamdan kaynaklanmaktadır. Özellikle uzun süredir aynı işletmede çalışan yöneticiler bilgi ve deneyimleri ile daha etkili kriz yönetimleri sergilemektedir. Deneyimi fazla olmasına rağmen, kişisel yapılarından dolayı geleneksel yönetim anlayışına sahip ve yeniliğe çok açık olmayan yöneticiler ise krizi yönetmekte zorlanmaktadır (Asunakutlu, Safran, & Tosun, 2003).

Kriz dönemlerinde geleneksel makroekonomik yaklaşımlar iyileşme politikaları ve uluslararası koordinasyon tedbirleriyle desteklenmelidir. Yöneticiler krizin olumsuz

etkilerinin azaltılması amacıyla mali politikalar belirlemelidir (Padhan & Prabheesh, 2021).

Kriz liderinin veya liderlerinin kriz yönetim sürecinde on tane kritik görevi vardır. Bu görevler şöyle sıralanabilir:

- ✓ Lider veya liderler krizi erken tanımalıdır.
- ✓ Durumu anlamlandırmalı ve etkili bir duyuru yapmalıdır.
- ✓ Dikkatli bir şekilde tartışıp kritik kararlar almalıdır.
- ✓ Dikey ve yatay işbirliği ve koordinasyon sağlamalıdır.
- ✓ Kritik sistemlerin ne zaman birleşeceğini ve ne zaman ayrışacağını tespit etmelidir.
- ✓ Krizin net bir yorumunu yapmalı ve krizden nasıl çıkılacağını anlamlandırmalıdır.
- ✓ Uzmanların yardımıyla paydaşlara zamanında ve doğru iletişim kurulmasını sağlamalıdır.
- ✓ Lider veya liderler kriz öncesi aldıkları tedbirleri ve kriz dönemindeki faaliyetlerini şeffaf bir şekilde açıklamalıdır.
- ✓ Krizle mücadele kapsamında seçilen yolların etkilerini değerlendirmeli ve geri bildirimlerden öğrenmelidir.
- ✓ İşletmenin ve kendisinin/kendilerinin krize hazırlık seviyelerini ve dayanıklılıklarını artırmalıdır (Boin, Overdijk, & Kuipers, 2013).

2.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmelerin kriz yönetimi yaklaşımları, aktif, pasif ve interaktif yöntem olarak üç grupta incelenebilir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:46).

2.9.1. Proaktif Kriz Yönetimi

Kriz sebepleri birçok farklı faktör olabirse de birçok kriz ortaya çıkmadan önce bazı sinyaller gönderir. Bu sinyallerin yakalanması ve uygun tedbirlerin alınması çok önemlidir. Krizler oluşmadan önce genellikle körlük, atalet, yanlış karar ve faaliyetler aşamaları yaşanır ve devamında kriz ortaya çıkar. Proaktif kriz yönetiminde bahsi geçen sinyaller algılanarak, krize hazırlık yapılır. Böylece işletmeler kriz ortamından en avantajlı şekilde çıkabileceklerdir. Hazırlığın yapılabilmesi için, doğru ve yeterli bilgi akışı sağlanmalı, göze alınacak risk miktarı belirlenmeli, erken uyarı sistemleri

oluşturulmalı, krize karşı önleyici planlar yapılmalı, planlar yazıya dökülmeli, fedakârlık miktarı belirlenmeli ve kriz önleme takımları kurulmalıdır (Tağraf & Arslan, 2003).

Kriz öncesi dönemde hem işletme içinde hem de dışında iletişim konusuna büyük önem verilir. Çalışanlar için anket ve formlar doldurulur ve dilek kutusu gibi uygulamalar gerçekleştirilir. Kurumsal imaj konusunda medya ve müşteriler ile temasa geçilir. Kısaca kriz öncesi dönem tanıma, tanıtma ve fırsat yaratma süreci olarak yönetilir (Avcu, 2017:41).

Aktif kriz yönetiminde karar süreci için doğru ve yeterli bilgi akışı sağlandıktan sonra, göze alınacak risk miktarı belirlenir. Krizin varlığının ve şiddetinin tespit edilmesi amacıyla erken uyarı sistemleri oluşturulur. Yöneticiler krize karşı önleyici planlar hazırlayarak, krizle karşılaşıldığında uygulanacak prosedürleri belirlemiş olurlar. Tüm bu süreçte, yöneticiler, kriz önleme takımları oluşturarak uzman bilgisinden faydalanabilirler (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:47).

Krizin doğal sonuçlarından bazıları panik, korku ve ne yapılacağına bilinmemesidir. Proaktif kriz yönetimi ile bu olumsuzluklar en aza indirgenebilir. Kriz öncesinde bazı hazırlıklar ve planlamalar yapılmış olduğu için yöneticiler zaman kazanmıştır (Akım, 2005:35). Proaktif kriz yönetim yaklaşımında amaç, fırsatlardan yararlanmak ve kurum imajının yükseltilmesidir (Akar, 2021).

2.9.2. Reaktif Kriz Yönetimi

Reaktif kriz yönetiminde kriz öncesi hazırlıklar yapılmamıştır. Kriz ortaya çıktıktan sonra hasarı sınırlandırma ve iyileşme safhalarından oluşan kriz yönetimi uygulanır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu kriz yönetim çeşidi kriz ortaya çıktıktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanmıştır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:47).

Reaktif kriz yönetim yaklaşımı krizin ortaya çıkmasından sonra yapılacaklara odaklandığından, krizin etkilerinin önlenmesi, mevcut durumun korunması ve bozulan kurum imajının onarılması konularını ele alır (Akar, 2021). Krizin önlenmesi amacıyla önceden hazırlık yapılmamış olması yoğun çalışma temposu gerektirecektir (Tağraf & Arslan, 2003:149). Bu kriz yönetim anlayışı ile yöneticilerin kısa zaman içinde karar almaları gerektiğinden hatalı kararlar verilebilir, bunların uygulanması

telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir ve işletmenin kurumsal imajı zedelenebilir (Akım, 2005:36).

2.9.3. İnteraktif Kriz Yönetimi

İnteraktif kriz yönetim süreci, işaretlerin farkına varılması, hazırlık ve önleme, kontrol altına alma, iyileştirme, öğrenme safhalarından oluşur (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:49). Kriz yönetim döngüsü, risk değerlendirme, önleme, hazırlık, karşılık verme, iyileşme ve öğrenme safhalarından oluşan dinamik bir süreçtir (Pursiainen, 2017).

2013 yılında yayınlanan İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı raporuna göre, her kriz hüküm sürdüğü sürece ve ömrünü doldurmasından sonra gerisinde açık mesajlar bırakır. Bu mesajlar tespit edilmeli ve geri bildirim olarak değerlendirilmelidir. Geçmiş krizlerden dersler çıkarmak, geleceğe hazırlanmak ve karşılık verme süreçlerine katkı sunacaktır (OECD, 2013).

İletişim ve etkileşim gibi interaktif faaliyetler, interaktif kriz yönetiminin temelini oluşturur. İnteraktif kriz yönetiminde işletmeler krizin yansımalarını değerlendirirler ve işletmede kullanılan idari süreçler, mal/hizmet üretim süreçleri, üretilen mal/hizmetler, iş modeli ile satış ve pazarlama süreçleri gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılır. Geri bildirimlerin çok önemli bir yer tuttuğu bu yönetim anlayışında kendi kendini kontrol eden dinamik bir yapı vardır (Aslan, Küçükaltan, & Uzun, 2020).

2.10. Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Kriz ve fırsat kelimeleri Çince’de aynı şekilde yazılmaktadır. Kriz bir karmaşa ortamıdır ve bu ortamda bazı işletmeler kaybederken bazıları ise büyük kazançlar elde etmekte, kriz dönemlerini gelişme ve büyüme fırsatı olarak kullanmaktadır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:3).

2.10.1. Olumlu Etkiler

Krizler işletmeler için tehdit unsuru olmanın yanı sıra, gelişme ve değişme fırsatı olarak da tanımlanabilir (Karaköse, 2007:1). Örgütsel öğrenme prensibini benimseyen

işletmeler için kriz dönemleri kendilerini değerlendirme imkanı sağlayan bir süreçtir ve doğru analiz edildiğinde gelişim fırsatı sunar. İşletmeler değişen çevre koşullarına hızlı tepki verebilen çevik organizasyon yapısına da kavuşabilir. Afet ve acil durum yönetimi konusunda uzman olan işletmeler kriz sürecini etkin şekilde yöneterek yüksek güvenilirlikli organizasyon olma kabiliyetlerini ortaya koyabilir. Kriz yönetimini şeffaf bir şekilde yürüten işletmeler marka yönetimi açısından da olumlu bir imaj sergiler (Aslan & Yılmaz, 2021).

İşletmelerin bazıları faaliyetleri esnasında herhangi bir problemle karşılaşmadıkları sürece eksik veya yanlış yönlerinin farkına varamazlar. Kriz sürecinde örgütün zayıf yönleri ortaya çıkacağından, kriz değişimin vasıtası olabilir. Kriz esnasında işletmeler bütün paydaşları ile sıkı bir dayanışma ve takım ruhu ortamı yaratabilirlerse etkin stratejilerin ortaya konması ve gelecek krizlere iyi hazırlanılması fırsatı doğar (Canbaz, 2003).

Bir kriz ortamında ekosistem işletmesi olmak rekabet avantajı sağlamaktadır. Kriz ortamlarında işletmeler birkaç doğru adım ile kısa dönemde başarılarını artırabilir:

- ✓ Partnerlerinizle iletişim kurarak güven verin.
- ✓ Krizden öğrenme ortamını yaratın.
- ✓ Teknolojiden maksimum seviyede yararlanın.
- ✓ Piyasadaki fırsatları araştırın ve yetenekleriniz doğrultusunda girişimlerde bulunun.
- ✓ Tüketici problemleriyle yakından ilgilenin ve çözümler üretin.
- ✓ Mazeretler üretmek yerine çözüm odaklı davranın (Greeven & Yu, 2020).

2.10.2. Olumsuz Etkiler

Krizler, işletmelerin ömrünü etkileyen olaylardır. İşletmenin pazar payının azalmasına, dış çevre unsurları ile ilişkilerinin bozulmasına, tedarik ve lojistik konularında sorunlara ve ekonomik bunalıma sebep olabilir. Doğru yönetilmediği takdirde işletmenin varlığını da tehdit eder (Aslan & Yılmaz, 2021:170). Özellikle salgın kaynaklı kriz ortamlarında devlet yöneticileri hızlı ve sert tedbirleri uygulamaya sokmaktadır. Toplum sağlığının korunması amacıyla alınan bu tedbirlerin, ekonomik büyümeye ve finansal istikrara olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu yüzden salgın kaynaklı kriz, insan sağlığını tehdit etmesinin yanında, artan bir ivmeyle ekonomik

düzeni de olumsuz etkilemektedir (Mishra, 2020). Ortaklar ve paydaşlarla sağlanan güvenin zedelenmesi, pazar payının azalması, uyum yeteneğinin ve karar verme sürecinin bozulması ile etkinlik ve verimliliğin azalması krizin olumsuz etkilerinden yalnızca birkaçıdır (Soysal, Karasoy, & Alıcı, 2009:432).

Kriz esnasında hızlı refleks verme ihtiyacı ortaya çıktığından bu süreç yöneticileri ruhen ve bedenen yorar. Yöneticilerin daha yoğun bir tempoda, heyecan ve telaş içinde çalışmalarını gerektirir. Kısa zamanda karar alma ihtiyacı kararların merkezileşmesine neden olur. Bu da hem en etkin kararların alınamamasına, hem de alınan kararların herkes tarafından benimsenmemesine neden olabilir. Tepe yönetim ve alt kademeler arasında güven bağı sarsılabilir (Canbaz, 2003). Kriz, çalışanlarda da korku ve huzursuzluk hissiyatı oluşmasına, zihinsel süreçlerin bozulmasına ve nitelikli karar alınmasının zorlaşmasına neden olur (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013:22).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin son yıllarda daha önemli hale geldiği düşünüldüğünde, salgın kaynaklı krizin işveren ve işgörenlerde oluşturacağı psikolojik etkiler de işletmelere olumsuz olarak tesir edebilir. Salgın ve bulaş olması durumunda karantina sürecinde bireyler tolerans gösterememe, sosyal medya bağımlılığı, tahammülsüzlük, mutsuzluk, kaygı ve anksiyete gibi duygular geliştirebilir. Tüm bunlar en kıymetli kaynağı insan olan işletmeleri olumsuz olarak etkileyebilir (Öztürk, Akalın, Özgüner, & Şakiroğlu, 2020). Salgın kaynaklı krizde virüsün özelliğine göre işgörenlerin sağlık durumları tehdit edildiği gibi iş ortamında da tedbirler alınması gerekebilir. Covid-19 salgınında da bulaşın etkisinin azaltılması maksadıyla işletmelerde belirli sürelerde faaliyet durmuş veya eksik kapasite ile faaliyete devam edilmiştir (Akbulaev, Mammadov, & Aliyev, 2020:164).

3. VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Van OSB Hakkında Genel Bilgiler

Van Organize Sanayi Bölgesi 1998 yılında kurulmuş olup bölgedeki en büyük üretim merkezidir. Kurulduğu yılda 1 ve 2. Etaplar olarak 127 hektar alanda 87 sanayi parseli olarak faaliyete geçmiştir. Van ilinde üretimin artması ve yeni taleplerin karşılanması maksatlarıyla 2011 yılında başlanan 3. Etap çalışmaları 2013 yılında tamamlanmış ve bu etapta ağırlıklı olarak inşaat ve gıda firmaları konuşlanmıştır. 2015 yılında başlanan 4. Etap çalışmaları ise 2018 yılında tamamlanmış, il ekonomisine başta istihdam olmak üzere katkı sağlayabilecek girişimciler ile görüşmeler devam etmektedir.

Van Organize Sanayi Bölgesi, Türkiye coğrafyasının doğusunda önemli bir konumda yer almaktadır. Şehir merkezine 13 km, tren istasyonuna 10 km, Kapıköy Sınır Kapısına 80 km, Esendere Sınır Kapısına 180 km, Doğubeyazıt Sınır Kapısına 100 km, Iğdır Aralık Sınır Kapısına 200 km mesafede yer almaktadır.

OSB’de kayıtlı ve ruhsat sahibi işletme sayısı 110 iken, bu işletmelerden 90 tanesi faal olup üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Halihazırda 514 hektar alanda 160 adet parselin olduğu Van Organize Sanayi Bölgesinde 6230 çalışanın istihdam edildiği 119 aktif fabrika yer almaktadır.

Sanayi parselleri sektöre göre 27 Yapı-İnşaat, 24 Tekstil, 23 Gıda, 20 Metal, 17 Kimya-Plastik, 10 Mobilya, 9 Paketleme, 7 Elektrik-Enerji, 3 Yem ve 1 Hizmet Sektörü şeklinde dağılmıştır. Üretim yapılan parsel sayısının toplam parsel sayısına oranı %84’tür. En yüksek istihdam sayısı 2500 çalışanın istihdam edildiği tekstil sektörüdür.

Sanayi parsellerinin haricinde, park alanları, mesleki eğitim tesisleri, sağlık koruma bandı, atık su arıtma tesisinin olduğu alan ve teknik altyapı alanları da mevcuttur. Sosyal donatılar olarak da 2500 metrekarelik hizmet binası, Fuar ve Kongre Merkezi Binası ve İtfaiye Binası, OSB bünyesinde faaliyettedir. Altyapı hizmetleri açısından değerlendirildiğinde ise trafik yolunun uzunluğu 20 km’nin üzerindedir.

Arsa tahsislerinde Van Organize Sanayi Bölgesi 5. Bölge kapsamında olduğundan %100 indirimli tahsis imkânı bulunmaktadır. Arsa tahsis talepleri, yatırım tutarı, ihracat payı, istihdam sayısı, yüksek teknoloji payı gibi faktörler göz önünde

bulundurularak Arsa Tahsis Komisyonu tarafından değerlendirilir. Talepte bulunan yatırımcının 2 yıl içerisinde üretime geçmesi şartı bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Covid-19 salgını kaynaklı krizin Van Organize Sanayi Bölgesindeki işletmeleri nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır.

Araştırılan konunun güncelliği ve araştırma evreni göz önüne alındığında benzer mahiyette bir çalışmanın literatürde henüz olmayışı, öncü ve özgün bir niteliğe sahip olabileceği düşüncesinden hareketle, literatüre bir nebze de olsa katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Van OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin Covid-19 etkisiyle ortaya çıkan krizi nasıl yönettiklerinin bilimsel verilerle ortaya konmasının, işletme yöneticilerine kriz dönemlerini en az hasarla atlattıklarına ve kriz ortamının sunduğu fırsatlardan istifade etmelerine destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma Van ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet yürüten işletmelere uygulanmıştır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi amacıyla anket uygulanmış ve gözlemlerde bulunulmuştur. Anket uygulaması ile Covid-19 kaynaklı krizde işletmelerin kriz yönetim süreci safhalarını ne düzeyde uyguladıkları araştırılmıştır. Araştırma, alan araştırması olan anket ve gözlem teknikleri ile gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak gözlem ve anket seçildiğinden anketi dolduran işletme başkan/sahip ve yöneticilerinin ankette yer alan soruları doğru algıladıkları ve sorulara samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

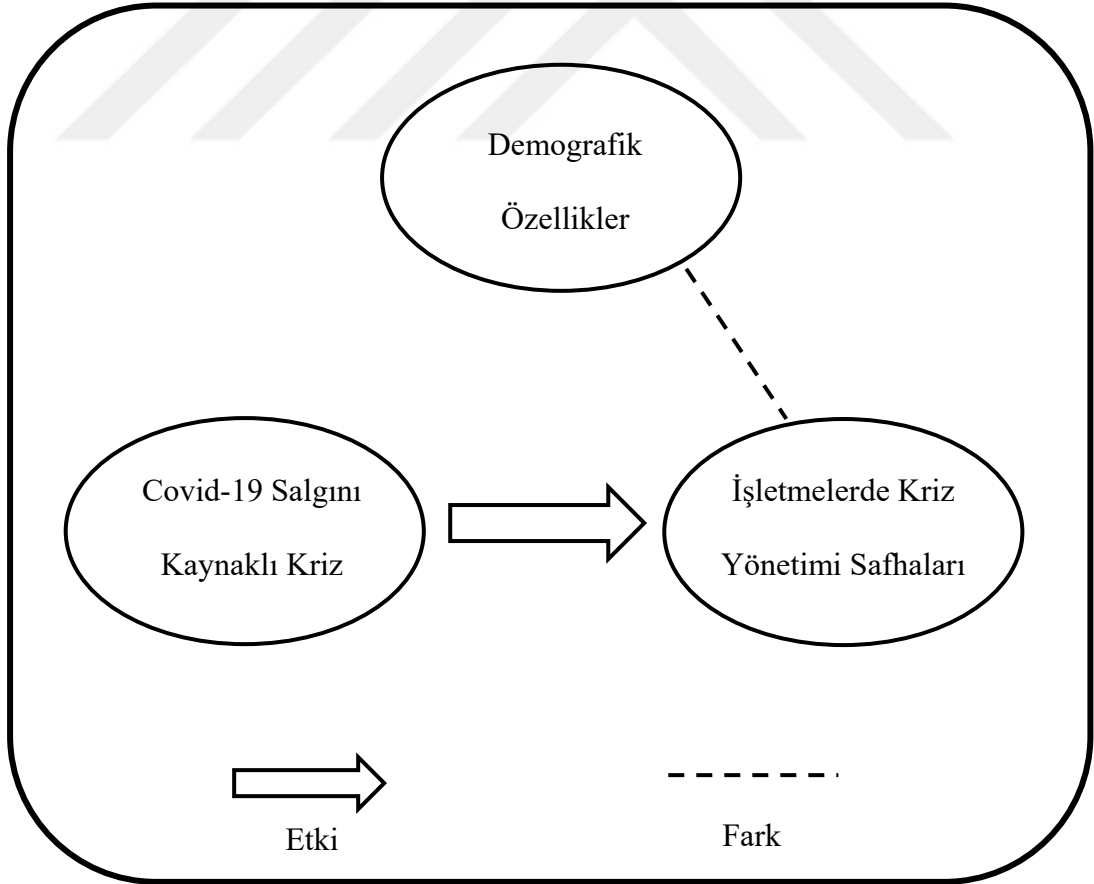
Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil etme yeteneğine haiz olduğu farz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Van ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler, bu işletmelerin sahip/başkanları ve yöneticileriyle sınırlıdır.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden tarama modeli kullanılmıştır. Katılımcıların kriz yönetim safhaları ölçekleri maddelerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için betimsel istatistikler yapılmıştır. Ayrıca işletmelere ilişkin demografik özellikler (toplam faaliyet yılı, çalışan sayısı ve işletmenin sektörü/işkolu) ve katılımcılara ilişkin demografik özellikler (eğitim durumu, yaş, iş hayatındaki toplam mesleki/çalışma deneyimi, işletmedeki çalışma deneyimi, firmadaki unvan) bağımsız değişken, kriz yönetim süreci safhaları ölçekleri bağımlı değişken kabul edilerek fark analizleri de gerçekleştirilmiştir.



3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Van Organize Sanayi Bölgesinde kayıtlı işletme sayısı 110'dur. Bu işletmelerden faaliyette olan 90 işletme bulunmaktadır. Araştırmanın evreni faaliyette olan 90 işletmedir. Araştırmanın örneklemini ise yüz yüze görüşme yapılan 81 işletme oluşturmaktadır.

3.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları anket ve gözlemdir. Aralık 2021 ve Ocak 2022 aylarında işletmelerde anket sorularının cevaplandırılması sağlanmış ve gözlemlerde bulunulmuştur.

Kullanılan anketler, Aslan ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleridir. Verilerin toplanması için beş safhadan oluşan kriz yönetim sürecinin her bir safhasının değerlendirilmesi amacıyla ayrı ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler "Çevresel Tarama Ölçeği", "Hazırlık ve Planlama Ölçeği", "Faaliyetler ve Tedbirler Ölçeği", "Krizin Yansımaları Ölçeği" ve "Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Ölçeği"dir. Ayrıca işletmelere ve katılımcılara ilişkin bilgilerin toplanması amacıyla "Demografik Bilgiler Formu" kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.8.1. Çevresel Tarama Safhası Anketi

Kriz Yönetim Sürecinin ilk safhası Çevresel Tarama Safhasıdır. Çevresel Tarama Ölçeği, yedili likert tipinde (1=Hiç, 2=Çok Az, 3=Az, 4=Kısmen, 5=Kabul Edilebilir Ölçüde, 6=Büyük Ölçüde, 7=Çok Büyük Ölçüde) 8 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi çalışmasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.941 olarak bulunmuştur (Aslan, Küçükaltan, & Uzun,2020).

3.8.2. Hazırlık ve Planlama Safhası Anketi

Kriz Yönetim Sürecinin ikinci safhası Hazırlık ve Planlama Safhasıdır. Hazırlık ve Planlama Ölçeği, yedili likert tipinde (1=Hiç, 2=Çok Az, 3=Az, 4=Kısmen, 5=Kabul Edilebilir Ölçüde, 6=Büyük Ölçüde, 7=Çok Büyük Ölçüde) 3 madde ve tek boyuttan

oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi çalışmasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.924 olarak bulunmuştur (Aslan, Küçükaltan, & Uzun,2020).

3.8.3. Faaliyetler ve Tedbirler Safhası Anketi

Kriz Yönetim Sürecinin üçüncü safhası Faaliyetler ve Tedbirler Safhasıdır. Faaliyetler ve Tedbirler Ölçeği, yedili likert tipinde (1=Hiç, 2=Çok Az, 3=Az, 4=Kısmen, 5=Kabul Edilebilir Ölçüde, 6=Büyük Ölçüde, 7=Çok Büyük Ölçüde) 10 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları Üretim, Satış, Pazarlama Faaliyetleri, Tasarruf Tedbirleri ve Finansal Tedbirlerdir. Boyutların Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.904, 0.655 ve 0.738 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.834'tür (Aslan, Küçükaltan, & Uzun,2020).

3.8.4. Krizin Yansımaları/Etkileri Safhası Anketi

Kriz Yönetim Sürecinin dördüncü safhası Krizin Yansımaları/Etkileri Safhasıdır. Krizin Yansımaları/Etkileri Ölçeği, 3 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Birinci madde yedili likert (1=Krizin olduğu pazardan çıktık, 2=Çok azaldı, 3=Kısmen Azaldı, 4=Etkilenmedi, 5=Biraz Arttı, 6=Oldukça Arttı, 7=Pazarın Üst Sıralarına Yükseldik), ikinci madde yedili likert (1=Çok kötü etkilendi, 2=Kötü Etkilendi, 3=Kısmen Kötü Etkilendi, 4=Değişmedi, 5=Kısmen Arttı, 6=Arttı, 7=Çok arttı), üçüncü madde yedili likert (1=Tasfiye Oldu/İş Değiştirdi, 2=Çok Küçüldü, 3=Nispeten Küçüldü, 4=Ne Küçüldü Ne de Büyüdü, 5=Biraz Büyüdü, 6=Normal Büyümesine Devam Etti, 7=Çok Büyüdü) tipindedir. Ölçeğin geliştirilmesi çalışmasında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.859 olarak bulunmuştur (Aslan, Küçükaltan, & Uzun,2020).

3.8.5. Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Safhası Anketi

Kriz Yönetim Sürecinin son safhası Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Safhasıdır. Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Ölçeği, yedili likert tipinde (1=Çok Kötü Yönde Değişti, 2=Oldukça Kötü Yönde Değişti, 3=Kötü Yönde Değişti, 4=Değişmedi, 5=İyi Yönde Değişti, 6=Oldukça İyi Yönde Değişti, 7=Çok İyi Yönde Değişti) 5 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi çalışmasında

Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.947 olarak bulunmuştur (Aslan, Küçükaltan, & Uzun,2020).

3.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Katılımcıların ölçek maddelerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Daha sonra, kriz yönetimi safhalarına ilişkin puanlar demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Verilerin normal dağılımındaki sapmalar, verilerin gruplara homojen dağılımı ile ilgili problemler ve gözeteklerdeki kişi sayısının az olması (<30) nedeniyle parametrik olmayan testlere başvurulmuştur. Bu doğrultuda, ölçek puanları işletmelerin toplam faaliyet yılı, çalışan sayısı ve sektörü ile katılımcıların eğitim durumu, yaşı ve mesleki deneyimi değişkenlerine göre incelenirken Kruskal Wallis-H testine başvurulmuştur. Bu test sonrası anlamlı farklılık tespit edilen farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmesine başvurulmuştur. Son olarak, katılımcıların işletmedeki unvanına göre ölçek puanlarını karşılaştırmak için Mann Whitney-U testi yapılmıştır.

3.10. Bulgular

Van Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'ne kayıtlı 110 işletmeden 90 tanesi faaliyette olup, faaliyette olan ve veri toplanan 81 işletmeye ilişkin istatistikler aşağıdaki Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Veri toplanan işletmelere ilişkin bilgiler

	<i>Demografik</i>	<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde (%)</i>
Toplam faaliyet yılı	0-5 yıl	25	30,9	30,9
	6-10 yıl	12	14,8	45,7
	11-15 yıl	16	19,8	65,4
	16-20 yıl	13	16,0	81,5
	21 yıl ve üzeri	15	18,5	100,0
Çalışan sayısı	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	8,6	8,6
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	72,8	81,5
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	14,8	96,3
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	3,7	100,0
İşletmenin sektörü (İşkolu)	Gıda	19	23,5	23,5
	Tekstil	12	14,8	38,3
	Madencilik	10	12,3	50,6
	İnşaat	22	27,2	77,8
	Diğer	18	22,2	100,0
TOPLAM		81	100,0	

Tablo 3.1'de araştırmaya katılan işletmelere ait bilgilere yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, işletmelerin 25'inin (%30,9) 0-5, 12'sinin (%14,8) 6-10, 16'sınının (%19,8) 11-15, 13'ünün (%16,0) 16-20 ve 15'inin (%18,5) 21 ve üzeri toplam faaliyet yılına sahip oldukları görülmektedir. Çalışan sayısı açısından işletmeler ele alındığında, 7'sinin (%8,6) 1-9 (mikro işletme), 59'unun (%72,8) 10-49 (küçük işletme), 12'sinin (%14,8) 50-249 (orta büyüklükte işletme) ve 3'ünün (%3,7) 250 ve üzeri çalışmanı olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmaya dahil olan işletmelerin daha çok küçük işletmeler olduğu söylenebilir. Son olarak, faaliyet gösterdikleri sektör açısından işletmelerin 19'unun (%23,5) gıda, 12'sinin (%14,8) tekstil, 10'unun (%12,3) madencilik, 22'sinin (%27,2) inşaat ve 18'inin (%22,2) diğer işkollarında faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.2'de işletmelerde veri toplanan katılımcılara ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 3.2. Veri toplanan kişilere ilişkin bilgiler

		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	6	7,4	7,4
	Erkek	75	92,6	100,0
Eğitim durumu	İlköğretim	6	7,4	7,4
	Lise/Meslek Lisesi	31	38,3	45,7
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	8,6	54,3
	Lisans	37	45,7	100,0
	25 ve altı	4	4,9	4,9
	26-35	19	23,5	28,4
	36-40	21	25,9	54,3
	41-45	24	29,6	84,0
	46-50	7	8,6	92,6
	51 ve üzeri	6	7,4	100,0
İş hayatındaki toplam mesleki/çalışma deneyimi	0-5 yıl	15	18,5	18,5
	6-10 yıl	8	9,9	28,4
	11-15 yıl	19	23,5	51,9
	16-20 yıl	20	24,7	76,5
	21 yıl ve üzeri	19	23,5	100,0
İşletmedeki çalışma deneyimi	0-5 yıl	38	46,9	46,9
	6-10 yıl	19	23,5	70,4
	11-15 yıl	8	9,9	80,2
	16-20 yıl	13	16,0	96,3
	21 yıl ve üzeri	3	3,7	100,0
Firmadaki Unvan	Başkan/Sahip	25	30,9	30,9
	Yönetici	56	69,1	100,0
TOPLAM		81	100,0	

Tablo 3.2’de yüz yüze görüşme yapılan katılımcılara ait bilgilere yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların 6’sının (%7,4) kadın, 75’inin (%92,6) erkek olduğu, eğitim durumları açısından 6’sının (%7,4) ilköğretim, 31’inin (%38,3) lise/meslek lisesi, 7’sinin (%8,6) ön lisans/yüksekokul, 37’sinin (%45,7) lisans mezunu oldukları, yaşları açısından katılımcıların 4’ünün (%4,9) 25 ve altında, 19’unun (%23,5) 26 ila 35 aralığında, 21’inin (%25,9) 36 ila 40 aralığında, 24’ünün (%29,6) 41 ila 45 aralığında, 7’sinin (%8,6) 46 ila 50 aralığında ve 6’sının (%7,4) 51 ve üzeri oldukları görülmektedir.

Katılımcılar iş hayatındaki toplam mesleki/çalışma deneyimi açısından ele alındığında, 15’inin (%18,5) 5 yıl ve daha az, 8’inin (%9,9) 6 ila 10 yıl, 19’unun (%23,5) 11 ila 15 yıl, 20’sinin (%24,7) 16 ila 20 yıl ve 19’unun (%23,5) 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. İşletmedeki çalışma deneyimi açısından 38’inin (%46,9) 5 yıl ve daha az, 19’unun (%23,5) 6 ila 10 yıl, 8’inin (%9,9) 11 ila 15 yıl, 13’ünün (%16) 16 ila 20 yıl ve 3’ünün (%3,7) 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, firmadaki unvanlarına

göre, 25'inin (%30,9) firmanın başkan/sahibi olduğu, 56'sının (%69,1) firmada yönetici olduğu görülmektedir.

Aşağıda Tablo 3.3'te kriz yönetim safhasının ilk safhası olan çevresel tarama safhası özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.3. Kriz yönetiminde “çevresel tarama ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Hiç		Çok Az		Az		Kısmen		Kabul edilebilir ölçüde		Büyük ölçüde		Çok büyük ölçüde		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. İşletmeniz dahilinde krize neden olabilecek potansiyel tehlike ve risklere (kaza, yangın, grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) karşı ne ölçüde önlemler alınırdı?	29	35,8	13	16,0	3	3,7	20	24,7	3	3,7	10	12,3	3	3,7	2,96	1,93
2. Rakip ve olası rakiplerin faaliyetleri ne ölçüde takip ve analiz edilirdi?	2	2,5	-	-	1	1,2	5	6,2	7	8,6	29	35,8	37	45,7	6,09	1,24
3. Önceden yaşanan krizlerden elde edilen tecrübeler ışığında, gerekli önlemler ne ölçüde alınır ve uygulanırdı?	-	-	6	7,4	4	4,9	24	29,6	16	19,8	14	17,3	17	21,0	4,98	1,48
4. Faaliyet gösterilen pazarda sektörel, siyasi, ekonomik gelişmeler ne ölçüde takip edilir, pazara olabilecek olası etkileri analiz edilirdi?	-	-	1	1,2	2	2,5	7	8,6	7	8,6	29	35,8	35	43,2	6,05	1,14
5. Faaliyet gösterilen pazarda talep ve tercihlerdeki değişimler ne ölçüde önceden araştırılıp gerekli aksiyonlar alınırdı?	1	1,2	1	1,2	3	3,7	17	21,0	20	24,7	15	18,5	24	29,6	5,41	1,38
6. Üretim, satış, bakım/onarım, kaynak kullanımı, insan kaynakları vb. gibi raporlar ne ölçüde hazırlanır, incelenir ve gerekli aksiyonlar alınırdı?	5	6,2	1	1,2	4	4,9	4	4,9	5	6,2	15	18,5	47	58,0	5,91	1,75
7. Ne ölçüde üretim/hizmet dahil tüm faaliyetlerle ilgili gelişmeler takip edilir ve işletmenize uyarlanırdı?	-	-	2	2,5	6	7,4	20	24,7	13	16,0	20	24,7	20	24,7	5,27	1,40
8. Ne ölçüde iç iletişime, çalışan ve paydaşlarla bilgi paylaşımına önem verilirdi?	1	1,2	4	4,9	4	4,9	12	14,8	17	21,0	22	27,2	21	25,9	5,35	1,49
Toplam															5,25	1,07

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi “İşletmeniz dahilinde krize neden olabilecek potansiyel tehlike ve risklere (kaza, yangın, grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) karşı ne ölçüde önlemler alınır?” şeklindeki soruya katılımcıların %35,8'i hiç, %16,0'ı çok az, %3,7'si az, %24,7'si kısmen, %3,7'si kabul edilebilir ölçüde, %12,3'ü büyük ölçüde, %3,7'si çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 2,96 olarak tespit edilmiştir. Çevresel tarama ölçeğinin ikinci maddesi olan “Rakip ve olası rakiplerin faaliyetleri ne ölçüde takip ve analiz edilirdi?” şeklindeki maddeye katılımcıların %2,5'i hiç, %1,2'si az, %6,2'si kısmen, %8,6'sı kabul edilebilir ölçüde, %35,8'i büyük ölçüde, %45,7'si çok büyük ölçüde şeklinde cevap vermiş ve madde ortalaması 6,09 olarak bulunmuştur. Bu safhanın üçüncü maddesi olan “Önceden yaşanan krizlerden elde edilen tecrübeler ışığında, gerekli önlemler ne ölçüde alınır ve uygulanır?” maddesine katılımcıların %7,4'ü çok az, %4,9'u az, %29,6'sı kısmen, %19,8'i kabul edilebilir ölçüde, %17,3'ü büyük ölçüde, %21,0'ı çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 4,98 olarak tespit edilmiştir. Kriz yönetiminde çevresel tarama safhası kapsamında sorulan “Faaliyet gösterilen pazarda sektörel, siyasi, ekonomik gelişmeler ne ölçüde takip edilir, pazara olabilecek olası etkileri analiz edilirdi?” şeklindeki soruyu katılımcıların %1,2'si çok az, %2,5'i az, %8,6'sı kısmen, %8,6'sı kabul edilebilir ölçüde, %35,8'i büyük ölçüde, %43,2'si çok büyük ölçüde şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalaması 6,05 olarak belirlenmiştir.

Tablo incelendiğinde, “Faaliyet gösterilen pazarda talep ve tercihlerdeki değişimler ne ölçüde önceden araştırılıp gerekli aksiyonlar alınır?” şeklindeki soruya katılımcıların %1,2'si hiç, %1,2'si çok az, %3,7'si az, %21,0'ı kısmen, %24,7'si kabul edilebilir ölçüde, %18,5'i büyük ölçüde, %29,6'sı çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 5,41 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin altıncı maddesi olan “Üretim, satış, bakım/onarım, kaynak kullanımı, insan kaynakları vb. gibi raporlar ne ölçüde hazırlanır, incelenir ve gerekli aksiyonlar alınır?” sorusuna katılımcıların %6,2'si hiç, %1,2'si çok az, %4,9'u az, %4,9'u kısmen, %6,2'si kabul edilebilir ölçüde, %18,5'i büyük ölçüde, %58,0'ı çok büyük ölçüde şeklinde yanıt verirken, madde ortalaması 5,91 olarak bulunmuştur. Çevresel tarama ölçeğinin yedinci maddesi olan “Ne ölçüde üretim/hizmet dahil tüm faaliyetlerle ilgili gelişmeler takip edilir ve işletmenize uyarlanırdı?” şeklindeki soruya katılımcıların %2,5'i çok

az, %7,4'ü az, %24,7'si kısmen, %16,0'ı kabul edilebilir ölçüde, %24,7'si büyük ölçüde, %24,7'si çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 5,27 olarak belirlenmiştir. Son olarak, “Ne ölçüde iç iletişime, çalışan ve paydaşlarla bilgi paylaşımına önem verilirdi?” sorusuna katılımcıların %1,2'si hiç, %4,9'u çok az, %4,9'u az, %14,8'i kısmen, %21,0'ı kabul edilebilir ölçüde, %27,2'si büyük ölçüde, %25,9'u çok büyük ölçüde şeklinde cevaplamış ve maddenin aritmetik ortalaması 5,35 olarak belirlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, kriz yönetiminde çevresel tarama ölçeği ile ilgili maddelerin genel ortalaması 5,25 şeklindedir. Bu ortalama değeri işletmelerin kriz yönetiminde çevresel tarama özelliklerinin “kabul edilebilir ölçüde” olduğunu göstermektedir. Söz konusu safhada en büyük problemin 2,96 ortalamaıyla krize neden olabilecek potansiyel tehlike ve risklere (kaza, yangın, grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) karşı önlemler alınması ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4'te ikinci safha olan hazırlık ve planlama safhasına ilişkin betimsel özellikler verilmiştir.

Tablo 3.4. Kriz yönetiminde “hazırlık ve planlama ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Hiç		Çok Az		Az		Kısmen		Kabul edilebilir ölçüde		Büyük ölçüde		Çok büyük ölçüde		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Yaşanan krizin boyutları ve olası etkilerinin tespiti için ne ölçüde çalışmalar yapıldı?	2	2,5	-	-	4	4,9	11	13,6	16	19,8	20	24,7	28	34,6	5,60	1,42
2. Krizden çıkış için yapılması gerekenlerle ilgili takımlar oluşturuldu mu? Ve gerekli çalışmaları yapmaları ne ölçüde sağlandı?	2	2,5	6	7,4	4	4,9	12	14,8	14	17,3	16	19,8	27	33,3	5,30	1,70
3. Krizin boyutları, etkileri ve krizi aşmak için uygulanacak eylem planı çalışanlar ve paydaşlarla ne derece doğru bir şekilde paylaşıldı?	2	2,5	3	3,7	11	13,6	18	22,2	11	13,6	9	11,1	27	33,3	5,07	1,72
Toplam															5,33	1,48

Tablo 3.4’te görüldüğü gibi “Yaşanan krizin boyutları ve olası etkilerinin tespiti için ne ölçüde çalışmalar yapıldı?” şeklindeki soruya katılımcıların %2,5’u hiç, %4,9’u az, %13,6’sı kısmen, %19,8’i kabul edilebilir ölçüde, %24,7’si büyük ölçüde, %34,6’si çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 5,60 olarak tespit edilmiştir. Hazırlık ve Planlama Ölçeği’nin ikinci sorusu olan “Krizden çıkış için yapılması gerekenlerle ilgili takımlar oluşturuldu mu? Ve gerekli çalışmaları yapmaları ne ölçüde sağlandı?” sorusuna katılımcıların %2,5’u hiç, %7,4’ü çok az, %4,9’u az, %14,8’i kısmen, %17,3’ü kabul edilebilir ölçüde, %19,8’i büyük ölçüde, %33,3’ü çok büyük ölçüde şeklinde cevaplamış ve maddenin aritmetik ortalaması 5,30 olarak belirlenmiştir. Son olarak, “Krizin boyutları, etkileri ve krizi aşmak için uygulanacak eylem planı çalışanlar ve paydaşlarla ne derece doğru bir şekilde paylaşıldı?” sorusuna katılımcıların %2,5’u hiç, %3,7’si çok az, %13,6’sı az, %22,2’si kısmen, %13,6’sı kabul

edilebilir ölçüde, %11,1'i büyük ölçüde ve %33,3'ü çok büyük ölçüde şeklinde cevaplamış ve maddenin aritmetik ortalaması 5,07 olarak belirlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, kriz yönetiminde hazırlık ve planlama ölçeği ile ilgili maddelerin genel ortalaması 5,33 şeklindedir. Bu ortalama değeri işletmelerin kriz yönetiminde hazırlık ve planlama özelliklerinin “büyük ölçüde” olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda faaliyetler ve tedbirler safhası özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Kriz yönetiminde “faaliyetler ve tedbirler ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Hiç		Çok Az		Az		Kısmen		Kabul edilebilir ölçüde		Büyük ölçüde		Çok büyük ölçüde		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Krizin etkilerini azaltmak için çok aktif bir satış ve pazarlama stratejisi ne ölçüde izlendi?	26	32,1	12	14,8	10	12,3	13	16,0	11	13,6	6	7,4	3	3,7	3,01	1,85
2. Yeni mal/hizmet arzına yönelik pazarlama faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?	60	74,1	2	2,5	2	2,5	7	8,6	4	4,9	1	1,2	5	6,2	1,96	1,83
3. Ne ölçüde (ihracat dahil) daha istikrarlı yeni pazarların arayışına girildi?	47	58,0	4	4,9	10	12,3	4	4,9	6	7,4	7	8,6	3	3,7	2,40	1,94
4. Üretim/hizmet ve operasyon maliyetlerini azaltmak ve verimliliği arttırmak için ekipmanlara-teknolojiye ne ölçüde yatırımlar yapıldı?	42	51,9	9	11,1	10	12,3	7	8,6	3	3,7	6	7,4	4	4,9	2,43	1,90
5. Rekabetçi konumun sürdürülebilmesi için AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?	32	39,5	20	24,7	9	11,1	10	12,3	4	4,9	3	3,7	3	3,7	2,44	1,67
6. Çalışanlar ne ölçüde ücretsiz izne çıkartıldı veya sayısı azaltıldı?	59	72,8	4	4,9	1	1,2	9	11,1	3	3,7	2	2,5	3	3,7	1,90	1,69
7. İşletme bütçesinin her kaleminde ne ölçüde kesinti yapıldı?	30	37,0	11	13,6	13	16,0	12	14,8	8	9,9	1	1,2	6	7,4	2,80	1,86

8. Kritik stok seviyeleri azaltılarak ve sadece günlük mal/hizmet üretiminin gerektirdiği oranda hammadde/ara mamul bulundurulmasına ne ölçüde özen gösterildi?	21	25,9	9	11,1	8	9,9	14	17,3	9	11,1	12	14,8	8	9,9	3,60	2,09
9. Finans kuruluşları ve tüm alacaklarla borçların yeniden yapılandırılması konusunda ne derece pazarlık yapıldı?	47	58,0	2	2,5	6	7,4	7	8,6	4	4,9	7	8,6	8	9,9	2,65	2,22
10. Alacakların, gerekirse bazı indirimler yapılarak erken tahsilatına ne ölçüde ağırlık verildi?	60	74,1	10	12,3	2	2,5	3	3,7	3	3,7	3	3,7	-	-	1,62	1,31
Toplam															2,48	,90

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi “Krizin etkilerini azaltmak için çok aktif bir satış ve pazarlama stratejisi ne ölçüde izlendi?” şeklindeki soruya katılımcıların %32,1'i hiç, %14,8'i çok az, %12,3'ü az, %16'sı kısmen, %13,6'si kabul edilebilir ölçüde, %7,4'ü büyük ölçüde, %3,7'si çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 3,01 olarak tespit edilmiştir. Faaliyetler ve tedbirler ölçeğinin ikinci maddesi olan “Yeni mal/hizmet arzına yönelik pazarlama faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?” şeklindeki maddeye katılımcıların %74,1'i hiç, %2,5'u çok az, %2,5'u az, %8,6'si kısmen, %4,9'u kabul edilebilir ölçüde, %1,2'si büyük ölçüde, %6,2'si çok büyük ölçüde şeklinde cevap vermiş ve madde ortalaması 1,96 olarak bulunmuştur. Bu safhanın üçüncü maddesi olan “Ne ölçüde (ihracat dahil) daha istikrarlı yeni pazarların arayışına girildi?” maddesine katılımcıların %58'i hiç, %4,9'u çok az, %12,3'ü az, %4,9'u kısmen, %7,4'ü kabul edilebilir ölçüde, %8,6'sı büyük ölçüde, %3,7'si çok büyük ölçüde şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 2,40 olarak tespit edilmiştir. Kriz yönetiminde faaliyetler ve tedbirler ölçeği kapsamında sorulan “Üretim/hizmet ve operasyon maliyetlerini azaltmak ve verimliliği arttırmak için ekipmanlara-teknolojiye ne ölçüde yatırımlar yapıldı?” şeklindeki soruyu katılımcıların %51,9'u hiç, %11,1'i çok az, %12,3'ü az, %8,6'sı kısmen, %3,7'si kabul edilebilir ölçüde, %7,4'ü büyük ölçüde, %4,9'u çok büyük ölçüde şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalaması 2,43 olarak belirlenmiştir. Beşinci soru olan “Rekabetçi konumun sürdürülebilmesi için

AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?” sorusuna katılımcıların %39,5’i *hiç*, %24,7’si *çok az*, %11,1’i *az*, %12,3’ü *kısmen*, %4,9’u *kabul edilebilir ölçüde*, %3,7’si *büyük ölçüde*, %3,7’si *çok büyük ölçüde* şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalamasının 2,44 olduğu görülmektedir.

“Çalışanlar ne ölçüde ücretsiz izne çıkartıldı veya sayısı azaltıldı?” şeklinde sorulan altıncı soruya katılımcıların %72,8’i *hiç*, %4,9’u *çok az*, %1,2’si *az*, %11,1’i *kısmen*, %3,7’si *kabul edilebilir ölçüde*, %2,5’i *büyük ölçüde*, %3,7’si *çok büyük ölçüde* şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 1,9 olarak tespit edilmiştir. Faaliyetler ve tedbirler ölçeğinin yedinci maddesi olan *“İşletme bütçesinin her kaleminde ne ölçüde kesinti yapıldı?”* şeklindeki maddeye katılımcıların %37’si *hiç*, %13,6’sı *çok az*, %16’sı *az*, %14,8’i *kısmen*, %9,9’u *kabul edilebilir ölçüde*, %1,2’si *büyük ölçüde*, %7,4’ü *çok büyük ölçüde* şeklinde cevap vermiş ve madde ortalaması 2,8 olarak bulunmuştur. Bu safhanın sekizinci maddesi olan *“Kritik stok seviyeleri azaltılarak ve sadece günlük mal/hizmet üretiminin gerektirdiği oranda hammadde/ara mamul bulundurulmasına ne ölçüde özen gösterildi?”* maddesine katılımcıların %25,9’u *hiç*, %11,1’i *çok az*, %9,9’u *az*, %17,3’ü *kısmen*, %11,1’i *kabul edilebilir ölçüde*, %14,8’i *büyük ölçüde*, %9,9’u *çok büyük ölçüde* şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 3,6 olarak tespit edilmiştir. Kriz yönetiminde faaliyetler ve tedbirler ölçeği kapsamında sorulan *“Finans kuruluşları ve tüm alacaklarla borçların yeniden yapılandırılması konusunda ne derece pazarlık yapıldı?”* şeklindeki soruyu katılımcıların %58’i *hiç*, %2,5’u *çok az*, %7,4’ü *az*, %8,6’sı *kısmen*, %4,9’u *kabul edilebilir ölçüde*, %8,6’sı *büyük ölçüde*, %9,9’u *çok büyük ölçüde* şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalaması 2,65 olarak belirlenmiştir. Bu safhadaki son soru olan *“Alacakların, gerekirse bazı indirimler yapılarak erken tahsilatına ne ölçüde ağırlık verildi?”* sorusuna katılımcıların %74,1’i *hiç*, %12,3’ü *çok az*, %2,5’u *az*, %3,7’si *kısmen*, %3,7’si *kabul edilebilir ölçüde*, %3,7’si *büyük ölçüde* şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalamasının 1,62 olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, kriz yönetiminde faaliyetler ve tedbirler ölçeği ile ilgili maddelerin genel ortalaması 2,48 şeklindedir. Bu ortalama değeri işletmelerin kriz yönetiminde faaliyetler ve tedbirler özelliklerinin “çok az” olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6’da krizin yansımaları safhası özelliklerine ait betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.6. Kriz yönetiminde “krizin yansımaları ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Krizin olduğu pazardan çıktık		Çok azaldı		Kısmen azaldı		Etkilenmedi		Biraz arttı		Oldukça arttı		Pazarın üst sıralarına yükseldik		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Kriz pazar payınızı nasıl etkiledi?	1	1,2	10	12,3	32	39,5	15	18,5	22	27,2	1	1,2	-	-	3,62	1,09
	Çok kötü etkilendi		Kötü etkilendi		Kısmen kötü etkilendi		Değişmedi		Kısmen arttı		Arttı		Çok arttı		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Kriz işletmenizin müşteriler ve tedarikçiler nezdinde itibarını nasıl etkiledi?	-	-	1	1,2	1	1,2	64	79,0	7	8,6	5	6,2	3	3,7	4,28	,81
	Tasfiye oldu/iş değiştirdi		Çok küçüldü		Nispeten küçüldü		Ne küçüldü ne de büyüdü		Biraz büyüdü		Normal büyümesine devam etti		Çok büyüdü		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
2. Kriz işletmenizin büyüklüğünü nasıl etkiledi?	1	1,2	2	2,5	22	27,2	43	53,1	11	13,6	2	2,5	-	-	3,83	,83
Toplam															3,91	,80

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi “Kriz pazar payınızı nasıl etkiledi?” şeklindeki soruya katılımcıların %1,2’si *Krizin olduğu pazardan çıktık*, %12,3’ü *Çok azaldı*, %39,5’i *kısmen azaldı*, %18,5’i *etkilenmedi*, %27,2’si *biraz arttı*, %1,2’si *oldukça arttı* şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 3,62 olarak tespit edilmiştir. Krizin Yansımaları Ölçeği’nin ikinci sorusu olan “Kriz işletmenizin müşteriler ve

tedarikçiler nezdinde itibarını nasıl etkiledi?” sorusuna katılımcıların %1,2’si kötü etkilendi, %1,2’si kısmen kötü etkilendi, %7,9’u değişmedi, %8,6’sı kısmen arttı, %6,2’si arttı, %3,7’si çok arttı şeklinde cevaplamış ve maddenin aritmetik ortalaması 4,28 olarak belirlenmiştir. Son olarak, “Kriz işletmenizin büyüklüğünü nasıl etkiledi?” sorusuna katılımcıların %1,2’si tasfiye oldu/iş değiştirdi, %2,5’u çok küçüldü, %27,2’si nispeten küçüldü, %53,1’i ne küçüldü ne de büyüdü,, %13,6’sı biraz büyüdü, %2,5’u normal büyümesine devam etti şeklinde cevaplamış ve maddenin aritmetik ortalaması 3,83 olarak belirlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, kriz yönetiminde krizin yansımaları ölçeği ile ilgili maddelerin genel ortalaması 3,91 şeklindedir. Bu ortalama değeri işletmelerin kriz yönetiminde krizin yansımaları özelliklerinin “ilk soru için etkilenmedi, ikinci soru için değişmedi ve son soru için ise ne küçüldü ne de büyüdü” olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 3.7’de kriz yönetiminin son safhası olan krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhasının özelliklerine ilişkin betimsel özellikler gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Kriz yönetiminde “krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeği” maddelerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Çok kötü yönde değişti		Oldukça kötü yönde değişti		Kötü yönde değişti		Değişmedi		İyi yönde değişti		Oldukça iyi yönde değişti		Çok iyi yönde değişti		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. İşletmenizde uygulanan insan kaynakları dahil tüm idari/yönetmel süreçler	1	1,2	-	-	1	1,2	39	48,1	38	46,9	2	2,5	-	-	4,47	,69
2. İşletmenizin uyguladığı mal/hizmet üretim süreçleri	1	1,2	-	-	1	1,2	46	56,8	22	27,2	11	13,6	-	-	4,49	,84
3. İşletmenizin ürettiği mal veya hizmetler	1	1,2	-	-	-	-	50	61,7	25	30,9	3	3,7	2	2,5	4,42	,79
4. İşletmenizin uyguladığı iş modeli	1	1,2	-	-	-	-	49	60,5	19	23,5	10	12,3	2	2,5	4,52	,90
5. İşletmenizin uyguladığı satış ve pazarlama süreçleri ve/veya satış sonrası servis süreçleri	1	1,2	-	-	-	-	45	55,6	25	30,9	8	9,9	2	2,5	4,54	,87
Toplam															4,49	,74

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi “İşletmenizde uygulanan insan kaynakları dahil tüm idari/yönetmel süreçler” şeklindeki soruya katılımcıların %1,2’si çok kötü yönde değişti, %1,2’si kötü yönde değişti, %48,1’i değişmedi, %46,9’u iyi yönde değişti, %2,5’u oldukça iyi yönde değişti şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 4,47 olarak tespit edilmiştir. Krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeğinin ikinci maddesi olan “İşletmenizin uyguladığı mal/hizmet üretim süreçleri” şeklindeki maddeye katılımcıların %1,2’si çok kötü yönde değişti, %1,2’si kötü yönde değişti, %56,8’i değişmedi, %27,2’si iyi yönde değişti, %13,6’sı oldukça iyi yönde değişti şeklinde cevap vermiş ve madde ortalaması 4,49 olarak bulunmuştur. Bu safhanın üçüncü maddesi olan “İşletmenizin ürettiği mal veya hizmetler” maddesine katılımcıların %1,2’si çok kötü yönde değişti, %61,7’si değişmedi, %30,9’u iyi yönde değişti, %3,7’si oldukça iyi yönde değişti, %2,5’i ise çok iyi yönde değişti şeklinde yanıt vermiş ve madde ortalaması 4,42 olarak tespit edilmiştir. Kriz yönetiminde krizden

öğrenilenlerin uyarlanması ölçeği kapsamında sorulan “İşletmenizin uyguladığı iş modeli” şeklindeki soruyu katılımcıların %1,2’si *çok kötü yönde değişti*, %60,5’i *değişmedi*, %23,5’i *iyi yönde değişti*, %12,3’ü *oldukça iyi yönde değişti*, %2,5’i ise *çok iyi yönde değişti* şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalaması 4,52 olarak belirlenmiştir. Beşinci soru olan “İşletmenizin uyguladığı satış ve pazarlama süreçleri ve/veya satış sonrası servis süreçleri” sorusuna katılımcıların %1,2’si *çok kötü yönde değişti*, %55,6’sı *değişmedi*, %30,9’u *iyi yönde değişti*, %9,9’u *oldukça iyi yönde değişti*, %2,5’i ise *çok iyi yönde değişti* şeklinde yanıtlamış ve maddenin aritmetik ortalamasının 4,54 olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, kriz yönetiminde krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeği ile ilgili maddelerin genel ortalaması 4,49 şeklindedir. Bu ortalama değeri işletmelerin kriz yönetiminde krizden öğrenilenlerin uyarlanması özelliklerinin “iyi yönde değişti” olarak göstermektedir.

Tablo 3.8’de işletmelerin faaliyet yılına göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir

Tablo 3.8. İşletmelerin faaliyet yılına göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Toplam Faaliyet Yılı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
Çevresel Tarama	0-5 yıl	25	44,46	4	4,069	,397
	6-10 yıl	12	43,00			
	11-15 yıl	16	34,00			
	16-20 yıl	13	34,27			
	21 yıl ve üzeri	15	46,93			
Hazırlık ve Planlama	0-5 yıl	25	38,40	4	4,029	,402
	6-10 yıl	12	49,04			
	11-15 yıl	16	36,13			
	16-20 yıl	13	36,92			
	21 yıl ve üzeri	15	47,63			
Faaliyetler ve Tedbirler	0-5 yıl	25	47,38	4	5,423	,247
	6-10 yıl	12	39,04			
	11-15 yıl	16	44,81			
	16-20 yıl	13	30,38			
	21 yıl ve üzeri	15	37,07			
Krizin Yansımaları	0-5 yıl	25	43,68	4	2,152	,708
	6-10 yıl	12	36,29			
	11-15 yıl	16	43,38			
	16-20 yıl	13	44,00			
	21 yıl ve üzeri	15	35,17			
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	0-5 yıl	25	46,16	4	2,309	,679
	6-10 yıl	12	40,29			
	11-15 yıl	16	39,81			
	16-20 yıl	13	35,04			
	21 yıl ve üzeri	15	39,40			

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından hiçbirinin işletmenin toplam faaliyet yılına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Aşağıdaki tabloda işletmelerin büyüklüğüne (çalışan sayısına) göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.9. Çalışan sayısına göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Çalışan Sayısı	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Çevresel Tarama	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	17,64	3	13,169	,004	1<3, 1<4
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	40,40				
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	50,63				
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	68,83				
Hazırlık ve Planlama	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	15,64	3	11,729	,008	1<2, 1<4
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	42,46				
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	42,58				
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	65,17				
Faaliyetler ve Tedbirler	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	28,50	3	2,342	,505	
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	41,89				
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	42,25				
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	47,67				
Krizin Yansımaları	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	36,00	3	6,323	,097	
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	38,85				
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	47,29				
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	69,83				
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	Mikro İşletme (1-9 kişi)	7	25,21	3	6,877	,076	
	Küçük İşletme (10-49 kişi)	59	40,54				
	Orta Büyüklükte İşletme (50-249 kişi)	12	47,17				
	Büyük İşletme (>250 kişi)	3	62,17				

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından *çevresel tarama safhası* ile *hazırlık ve planlama safhası* puanları işletmedeki çalışan sayısına, bir başka ifadeyle işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<.05$). Bu iki safha dışında kalan faaliyetler ve tedbirler safhası, krizin yansımaları safhası ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması puanlarının ise işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Analiz neticesinde anlamlı farklılık tespit edilen iki safhada meydana gelen bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmesi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Söz konusu analizler neticesinde, çevresel tarama safhasında mikro işletmeler ile orta büyüklükteki işletmeler ve büyük işletmeler arasında mikro işletmeler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bir diğer ifadeyle çevresel tarama safhasında mikro işletmeler orta ve büyük işletmelerden daha düşük puanlar elde etmiştir. Hazırlık ve planlama safhası ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde de mikro işletmeler ile küçük işletmeler ve büyük işletmeler arasında mikro işletmeler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Dolayısıyla hazırlık ve planlama noktasında da mikro işletmelerin küçük ve büyük işletmelerden daha başarısız olduğu söylenebilir.

Tablo 3.10'da işletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre (işkoluna) göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.10. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre kriz yönetimine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Sektör	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Çevresel Tarama	Gıda	19	32,74	4	11,008	,026	2>1
	Tekstil	12	60,25				
	Madencilik	10	40,80				
	İnşaat	22	37,14				
	Diğer	18	41,72				
Hazırlık ve Planlama	Gıda	19	30,32	4	9,544	,049	-
	Tekstil	12	50,25				
	Madencilik	10	30,75				
	İnşaat	22	46,55				
	Diğer	18	45,03				
Faaliyetler ve Tedbirler	Gıda	19	34,39	4	5,197	,268	
	Tekstil	12	50,33				
	Madencilik	10	48,90				
	İnşaat	22	37,05				
	Diğer	18	42,19				
Krizin Yansımaları	Gıda	19	52,11	4	10,414	,034	-
	Tekstil	12	50,58				
	Madencilik	10	32,45				
	İnşaat	22	35,36				
	Diğer	18	34,53				
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	Gıda	19	35,79	4	6,721	,151	
	Tekstil	12	55,29				
	Madencilik	10	44,95				
	İnşaat	22	37,30				
	Diğer	18	39,31				

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından *çevresel tarama safhası*, *hazırlık ve planlama safhası* ve *krizin yansımaları safhası* puanları işletme sektörüne, bir başka ifadeyle işletmenin işkoluna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<.05$). Bu iki safha dışında kalan *faaliyetler ve tedbirler safhası* ve *krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhası* puanlarının ise işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Analiz neticesinde anlamlı farklılık tespit edilen üç safhada meydana gelen bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmesi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Söz konusu analizler neticesinde, çevresel tarama safhasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bir diğer ifadeyle çevresel tarama safhasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden daha düşük puanlar elde etmiştir. Hazırlık ve planlama

safhası ile krizin yansımaları safhalarında Kruskal Wallis-H testi sonucunda anlamlı farklılık çıkmasına rağmen Bonferroni düzeltmesi ile yapılan ikili karşılaştırmalarda fark bulunamamıştır.

Aşağıdaki verilen Tablo 3.11’de katılımcıların eğitim faaliyet durumuna göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.11. Katılımcıların eğitim durumuna göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Çevresel Tarama	İlköğretim	6	48,33	3	13,883	,003	2<4
	Lise-Meslek Lisesi	31	28,65				
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	48,00				
	Lisans/Üniversite	37	48,84				
Hazırlık ve Planlama	İlköğretim	6	48,00	3	11,383	,010	2<4
	Lise-Meslek Lisesi	31	30,15				
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	53,71				
	Lisans/Üniversite	37	46,55				
Faaliyetler ve Tedbirler	İlköğretim	6	53,50	3	5,374	,146	
	Lise-Meslek Lisesi	31	36,73				
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	55,21				
	Lisans/Üniversite	37	39,86				
Krizin Yansımaları	İlköğretim	6	48,92	3	,761	,859	
	Lise-Meslek Lisesi	31	40,31				
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	39,64				
	Lisans/Üniversite	37	40,55				
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	İlköğretim	6	49,58	3	3,890	,274	
	Lise-Meslek Lisesi	31	34,94				
	Ön Lisans/Yüksekokul	7	43,21				
	Lisans/Üniversite	37	44,27				

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından *çevresel tarama safhası* ile *hazırlık ve planlama safhası* puanları katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<.05$). Bu iki safha dışında kalan faaliyetler ve tedbirler safhası, krizin yansımaları safhası ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhası puanlarının ise katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Analiz neticesinde anlamlı farklılık tespit edilen iki safhada meydana gelen bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmesi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Söz konusu analizler neticesinde, çevresel tarama safhasında lise mezunu katılımcılar ve lisans mezunu katılımcılar

arasında lise mezunu katılımcılar aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Bir diğer ifadeyle çevresel tarama safhasında lise mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmeler, lisans mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmelere göre daha düşük puanlar elde etmiştir. Hazırlık ve planlama safhası ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde de lise mezunu katılımcılar ve lisans mezunu katılımcılar arasında lise mezunu katılımcılar aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<.05$). Dolayısıyla hazırlık ve planlama safhasında da lise mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmelerin daha başarısız olduğu söylenebilir.

Tablo 3.12’de katılımcıların yaşına göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların yaşına göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
Çevresel Tarama	35 ve altı	23	42,39	3	1,013	,798
	36-40	21	41,95			
	41-45	24	42,08			
	46 ve üzeri	13	35,00			
Hazırlık ve Planlama	35 ve altı	23	43,30	3	6,114	,106
	36-40	21	36,98			
	41-45	24	48,31			
	46 ve üzeri	13	29,92			
Faaliyetler ve Tedbirler	35 ve altı	23	38,24	3	2,863	,413
	36-40	21	48,40			
	41-45	24	37,92			
	46 ve üzeri	13	39,62			
Krizin Yansımaları	35 ve altı	23	44,59	3	3,179	,365
	36-40	21	45,36			
	41-45	24	34,56			
	46 ve üzeri	13	39,50			
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	35 ve altı	23	46,09	3	2,622	,454
	36-40	21	42,29			
	41-45	24	38,67			
	46 ve üzeri	13	34,23			

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından hiçbirinin katılımcıların yaş aralığına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Aşağıda verilen tabloda katılımcıların mesleki deneyim süresine göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.13. Katılımcıların mesleki deneyimine göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Mesleki Deneyim	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P
Çevresel Tarama	0-5 yıl	15	46,33	4	5,348	,253
	6-10 yıl	8	35,94			
	11-15 yıl	19	40,16			
	16-20 yıl	20	47,88			
	21 yıl ve üzeri	19	32,53			
Hazırlık ve Planlama	0-5 yıl	15	43,90	4	3,558	,469
	6-10 yıl	8	41,63			
	11-15 yıl	19	42,87			
	16-20 yıl	20	45,03			
	21 yıl ve üzeri	19	32,34			
Faaliyetler ve Tedbirler	0-5 yıl	15	38,33	4	2,428	,658
	6-10 yıl	8	37,75			
	11-15 yıl	19	36,00			
	16-20 yıl	20	44,65			
	21 yıl ve üzeri	19	45,63			
Krizin Yansımaları	0-5 yıl	15	50,97	4	3,746	,441
	6-10 yıl	8	37,88			
	11-15 yıl	19	41,39			
	16-20 yıl	20	37,20			
	21 yıl ve üzeri	19	38,05			
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	0-5 yıl	15	42,73	4	4,461	,347
	6-10 yıl	8	45,75			
	11-15 yıl	19	43,26			
	16-20 yıl	20	44,68			
	21 yıl ve üzeri	19	31,50			

Tablo 3.13'te görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından hiçbirinin katılımcıların mesleki deneyim süresine göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Aşağıda verilen tabloda katılımcıların işletmedeki unvanına göre kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin kıyaslanması amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.14. Katılımcıların işletmedeki unvanına göre işletmelerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları

Kriz Yönetimi Safhası	Unvan	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Çevresel Tarama	Başkan/Sahip	25	36,08	902,00	577,000	,208
	Yönetici	56	43,20	2419,00		
Hazırlık ve Planlama	Başkan/Sahip	25	35,50	887,50	562,500	,157
	Yönetici	56	43,46	2433,50		
Faaliyetler ve Tedbirler	Başkan/Sahip	25	50,78	1269,50	455,500	,012
	Yönetici	56	36,63	2051,50		
Krizin Yansımaları	Başkan/Sahip	25	37,70	942,50	617,500	,393
	Yönetici	56	42,47	2378,50		
Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması	Başkan/Sahip	25	36,54	913,50	588,500	,238
	Yönetici	56	42,99	2407,50		

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, kriz yönetimi safhalarından *faaliyetler ve planlama safhası* puanları katılımcının işletmedeki unvanına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < .05$). Katılımcıların başkan/sahip olduğu işletmelerin puanları, katılımcının yönetici unvanında olduğu işletmelere göre daha yüksektir.

Bu safha dışında kalan çevresel tarama, hazırlık ve planlama, krizin yansımaları ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması puanlarının ise katılımcının işletmedeki unvanına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir ($p > .05$).

3.11. Tartışma

Bu araştırmada Van ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin Covid-19 kaynaklı krizin yönetilmesi için yürüttükleri faaliyetler kriz yönetim safhaları ölçekleri kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle işletmelerin kriz yönetim safhaları olan çevresel tarama, hazırlık ve planlama, faaliyetler ve tedbirler, krizin yansımaları ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhalarındaki faaliyetlerinin ne düzeyde olduğuna ve bu özelliklerin işletme ve katılımcılara ilişkin bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Araştırma sonucunda, betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, kriz yönetiminin ilk safhası olan çevresel tarama safhasında ölçeğe ilişkin puanların aritmetik ortalaması yedili likert tipi ölçekte 5,25 olarak bulunmuş ve işletmelerin bu safhadaki özellikleri “kabul edilebilir ölçüde” yerine getirdikleri görülmektedir.

Bu safhada işletmelerin, krize neden olabilecek işletme içi potansiyel tehlike ve risklere (kaza, yangın, grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) “az” (2,96) ölçüde önlem aldıkları, rakip ve olası rakiplerin faaliyetlerinin “büyük ölçüde” (6,09) takip ve analiz edildiği, önceden yaşanan krizlerden elde edilen tecrübeler ışığında, gerekli önlemlerin “kabul edilebilir ölçüde” (4,98) alındığı ve uygulandığı, faaliyet gösterilen pazarda sektörel, siyasi, ekonomik gelişmelerin takip edilmesinin ve pazara olabilecek olası etkilerinin analiz edilmesinin “büyük ölçüde” (6,05) yerine getirildiği, faaliyet gösterilen pazarda talep ve tercihlerdeki değişimlerin önceden araştırılarak gerekli aksiyonların “büyük ölçüde” (5,41) alındığı, üretim, satış, bakım/onarım, kaynak kullanımı, insan kaynakları vb. gibi raporların hazırlanması, incelenmesi ve gerekli aksiyonlar alınması faaliyetlerinin “büyük ölçüde” (5,91) icra edildiği, üretim/hizmet dahil tüm faaliyetlerle ilgili gelişmelerin takip edilerek işletmelere uyarlanmasının “kabul edilebilir ölçüde” (5,27) gerçekleştirildiği ve son olarak iç iletişime, çalışan ve paydaşlarla bilgi paylaşımına “büyük ölçüde” (5,35) önem verildiği belirlenmiştir.

Çevresel tarama safhası maddelerinde işletmelerin en başarılı oldukları özellik rakip ve olası rakiplerin faaliyetlerinin “büyük ölçüde” (6,09) takip ve analiz edilmesi iken, en başarısız oldukları özellik ise krize neden olabilecek işletme içi potansiyel

tehlike ve risklere (kaza, yangın, grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) “az” (2,96) ölçüde önlem almaları olarak görülmektedir.

Betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, kriz yönetiminin ikinci safhası olan hazırlık ve planlama safhası ölçeğine ilişkin puanların aritmetik ortalaması yedili likert tipi ölçekte 5,33 olarak bulunmuş ve işletmelerin bu safhadaki özellikleri “büyük ölçüde” yerine getirdikleri belirlenmiştir.

Hazırlık ve planlama safhasında işletmelerin yaşanan krizin boyutları ve olası etkilerinin tespiti için “büyük ölçüde” (5,60) çalışmalar yaptığı, “kabul edilebilir ölçüde” (5,30) krizden çıkış için yapılması gerekenlerle ilgili takımlar oluşturulduğu ve gerekli çalışmaları yapmaları sağlandığı, krizin boyutlarının, etkilerinin ve krizi aşmak için uygulanacak eylem planının çalışanlar ve paydaşlarla doğru bir şekilde “kabul edilebilir ölçüde” (5,07) paylaşıldığı bulunmuştur.

Bu safhada işletmelerin en başarılı oldukları özelliğin yaşanan krizin boyutları ve olası etkilerinin tespiti için “büyük ölçüde” (5,60) çalışmalar yapılması, en az başarılı oldukları özelliğin ise “kabul edilebilir ölçüde” (5,07) krizin boyutları, etkileri ve krizi aşmak için uygulanacak eylem planının çalışanlar ve paydaşlarla doğru bir şekilde paylaşmalarıdır. Nakiboğlu & Işık (2020) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 kaynaklı krizi fırsat olarak gören işletmelerin, stratejiler oluşturdukları ve çalışanları için yönergeler hazırladıkları sonucuna varılmıştır. Salgının kısıtlanması maksadıyla hükümetin aldığı kısıtlama tedbirlerinin tüm sektörleri ekonomik olarak olumsuz etkilediği, işletmelerin üst yönetimle yaptıkları toplantılarda gündem maddelerinin kredi ve mali yardımlar ile vergi indirim talepleri olduğu bulunmuştur.

Kriz yönetiminde üçüncü safha olan faaliyetler ve tedbirler safhası ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, bu safhada yapılması beklenen faaliyetlere ilişkin aritmetik ortalama “çok az” (2,48) olarak bulunmuştur.

İşletmelerin faaliyetler ve tedbirler safhasına ilişkin olarak, krizin etkilerini azaltmak için “az” (3,01) ölçüde aktif bir satış ve pazarlama stratejisi izlediği, yeni mal/hizmet arzına yönelik pazarlama faaliyetlerine “çok az” (1,96) ölçüde ağırlık verildiği, daha istikrarlı (ihracat dahil) yeni pazarların arayışına “çok az” (2,40) girildiği, üretim/hizmet ve operasyon maliyetlerini azaltmak ve verimliliği arttırmak için ekipmanlara-teknolojiye “çok az” (2,43) yatırım yapıldığı, rekabetçi konumun sürdürülebilmesi için AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerine “çok az” (2,44) ağırlık verildiği,

çalışanların ücretsiz izne çıkarılması veya sayısının azaltılmasının “çok az” (1,90) uygulandığı, işletme bütçesinin her kaleminde kesinti yapılması faaliyetlerinin “az” (2,80) yerini getirildiği, kritik stok seviyelerin azaltılarak ve sadece günlük mal/hizmet üretiminin gerektirdiği oranda hammadde/ara mamul bulundurulmasına “kısmen” (3,60) uyulduğu, finans kuruluşları ve tüm alacaklarla borçların yeniden yapılandırılması konusunda “çok az” (2,65) pazarlık yapıldığı ve son olarak da alacakların, gerekirse bazı indirimler yapılarak erken tahsilatına “hiç” (1,62) ağırlık verilmediği görülmektedir.

Faaliyetler ve tedbirler safhasının en başarılı özelliği, kritik stok seviyelerinin azaltılarak ve sadece günlük mal/hizmet üretiminin gerektirdiği oranda hammadde/ara mamul bulundurulmasına “kısmen” (3,60) uyulması olurken, en başarısız özelliği ise alacakların gerekirse bazı indirimler yapılarak erken tahsilatına “hiç” (1,62) ağırlık verilmemesidir.

Dördüncü safha olan krizin yansımaları safhası ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, safha özelliklerinin aritmetik ortalaması 3,91 ve yedili likert tipinin dördüncü ifadesi olarak bulunmuştur.

Krizin yansımaları safhalarının özelliklerine ilişkin olarak, işletmelerin pazar payının genel olarak “değişmediği/etkilenmediği” (3,62), krizin işletmelerin müşteriler ve tedarikçiler nezdinde itibarını “değiştirmedeği” (4,28), krizin işletme büyüklüğüne etkisi maddesine “ne küçüldü ne de büyüdü” (3,83) cevabının verildiği görülmektedir.

Bu safhanın maddeleri arasındaki aritmetik ortalamalar birbirine yakın olmakla birlikte, krizin işletmelerin müşteriler ve tedarikçiler nezdinde itibarını değiştirmemesi (4,28) en yüksek ortalama değer iken, işletmelerin pazar payının genel olarak “değişmemesi/etkilenmemesi” (3,62) ise en düşük ortalama değere sahiptir.

Kriz yönetim safhalarının son safhası olan krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, safha özelliklerinin aritmetik ortalaması 4,49 olarak bulunmuş olup, değer ifade karşılığı ölçekteki özelliklerin “iyi yönde değiştiği” şeklindedir.

Krizden öğrenilenlerin uyarlanması ölçeği özelliklerine sırayla bakıldığında, işletmelerde uygulanan insan kaynakları dahil tüm idari/yönetimsel süreçlerin “iyi yönde değiştiği” (4,47), işletmelerde uygulanan mal/hizmet üretim süreçlerinin “iyi yönde değiştiği” (4,49), işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin “değişmediği” (4,42),

işletmelerin uyguladığı iş modelinin “iyi yönde değiştiği” (4,52) ve son olarak da işletmelerin uyguladığı satış ve pazarlama süreçleri ve/veya satış sonrası servis süreçlerinin “iyi yönde değiştiği” (4,54) görülmektedir.

Safhaya ilişkin aritmetik ortalama değerleri birbirine yakın olmakla birlikte, en yüksek ortalama değer işletmelerin uyguladığı satış ve pazarlama süreçleri ve/veya satış sonrası servis süreçlerinin “iyi yönde değişmesi” (4,54) olarak bulunurken, en düşük ortalama ise 4,42 değer ile işletmelerin ürettiği mal veya hizmetlerin “değişmemesi” olarak hesaplanmıştır.

Kriz yönetimi safhaları “süreç” sırasıyla ele alındığında, ilk safha olan çevresel tarama safhası ölçeğinin aritmetik ortalaması 5,25 ve ifade karşılığı olarak “kabul edilebilir ölçüde”, ikinci safha olan hazırlık ve planlama safhası ölçeğinin aritmetik ortalaması 5,33 ve ifade karşılığı olarak “büyük ölçüde”, üçüncü safha olan faaliyetler ve tedbirler safhası ölçeğinin aritmetik ortalaması 2,48 ve ifade karşılığı olarak “çok az”, dördüncü safha olan krizin yansımaları safhası ölçeğinin aritmetik ortalaması 3,91 ve ifade karşılığı olarak “pazar payının etkilenmediği, işletmenin itibarının ve büyüklüğünün değişmediği”, beşinci ve son safha olan krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhası ölçeğinin aritmetik ortalaması 4,49 ve ifade karşılığı olarak “iyi yönde değiştiği” bulunmuştur.

Safhalara ilişkin betimsel istatistiklere göre, işletmelerin kriz yönetiminde en başarılı oldukları safhanın hazırlık ve planlama safhası (5,33), en başarısız oldukları safhanın ise faaliyetler ve tedbirler safhası (2,48) olduğu görülmektedir. Tüm safhaların puanlarının aritmetik ortalaması 4,29 olarak bulunmuş ve yedili likert tipi puanlamanın dördüncü (ortanca) ifadesine karşılık gelmektedir. Şahin (2021) tarafından Covid-19 salgınının küçük ve orta büyüklükteki işletmelere etkisinin anlaşılması amacıyla yapılan çalışmada, işletmelerin işten çıkarma, yerel kaynakların kullanılması, kıt kaynaklardan optimal şekilde faydalanılması, borçlanarak gelirlerini artırma ve giderlerin azaltılması faaliyetleri olumlu, düşük bütçeye sahip olunmasından dolayı hareket kabiliyetinin azalması, stratejik planlamanın eksik yapılması, esnekliğin ve teknolojik altyapının kısıtlı olması ise olumsuz özellikler olarak ifade edilmektedir.

Fark analizleri neticesinde, işletmelerin faaliyet yılına göre kriz yönetimlerine ilişkin hiçbir safhada anlamlı fark bulunamamıştır. İşletmelerin çalışan sayısı/işletme büyüklüğüne ilişkin olarak, çevresel tarama safhasında mikro işletmeler orta ve büyük

işletmelerden daha düşük puanlar elde etmiştir. Böylece çevresel tarama safhasında mikro işletmelerin orta ve büyük işletmelerden daha başarısız oldukları söylenebilir. Hazırlık ve planlama safhası ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde de mikro işletmeler ile küçük işletmeler ve büyük işletmeler arasında mikro işletmeler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla hazırlık ve planlama safhasında da mikro işletmelerin küçük ve büyük işletmelerden daha başarısız olduğu söylenebilir. Bu iki safha dışında kalan faaliyetler ve tedbirler safhası, krizin yansımaları safhası ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması puanlarının ise işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre kriz yönetim safhalarına ilişkin fark analizleri neticesinde, çevresel tarama safhasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çevresel tarama safhasında gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden daha düşük puanlar elde etmiştir. Diğer safhaların puanlarının ise işletmenin işkoluna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Can (2021) tarafından yapılan araştırmada ise rutin dışına çıkarak maske vb. üretime başlayan tekstil üreticileri ve hastane, lojistik ve depolama tesisleri gibi alanlara yönelen inşaat firmaları kriz fırsatlarından faydalanmışlardır. Esnek organizasyonlar, teknoloji ve yenilik temelli yönetim anlayışı sergileyerek krizin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmışlardır. Salgının krize etkisindeki en önemli bulgu uzun dönemli, stratejik yapısal dönüşümlerin tetiklenmiş olmasıdır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre, kriz yönetim safhalarına ilişkin fark analizlerinde çevresel tarama safhasında lise mezunu katılımcılar ve lisans mezunu katılımcılar arasında lise mezunu katılımcılar aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çevresel tarama safhasında lise mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmeler, lisans mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmelere göre daha düşük puanlar elde etmiştir. Hazırlık ve planlama safhası ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde de lise mezunu katılımcılar ve lisans mezunu katılımcılar arasında lise mezunu katılımcılar aleyhine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla hazırlık ve planlama safhasında da lise mezunu katılımcılarla görüşme yapılan işletmelerin daha başarısız olduğu söylenebilir. Bu iki safha dışındaki faaliyetler ve

tedbirler safhası, krizin yansımaları safhası ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması safhası puanlarının ise katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre, kriz yönetimine ilişkin fark analizlerinde hiçbir safhada anlamlı fark bulunamamıştır. Kriz yönetimi safhalarından faaliyetler ve planlama safhası puanları katılımcının işletmedeki unvanına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Katılımcıların başkan/sahip olduğu işletmelerin puanları, katılımcının yönetici unvanında olduğu işletmelere göre daha yüksektir. Bu safha dışında kalan çevresel tarama, hazırlık ve planlama, krizin yansımaları ve krizden öğrenilenlerin uyarlanması puanlarının ise katılımcının işletmedeki unvanına göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir.

4. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Salgınlar insanlık tarihi boyunca var olmuş, geniş coğrafyalara tesir eden bulaşıcı hastalıklardır. Salgınların toplumsal, ekonomik ve politik başta olmak üzere çok boyutlu derin etkileri olmaktadır. 2019 yılında Çin’de ortaya çıkan Covid-19 salgını da kısa süre içerisinde küresel bir salgın halini almıştır. Salgından korunmak için hükümetler farklı tedbirler geliştirmiş, alınan tedbirlerin ve salgının doğurduğu sonuçların hayatın diğer alanlarında olduğu gibi işletmelere de tesiri olmuştur.

Covid-19 salgını işletmeler için işletme dışı kriz kaynaklarıdır. İşletme dışı sebeplerle ortaya çıkan krizler, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine tesir eden beklenmedik gelişmelerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Covid-19 kaynaklı krizin sebep olduğu tehditlerden en az etkilenilmesi, ortaya çıkan fırsatlardan ise en fazla istifade edilmesi ancak etkili bir kriz yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. İşletmeler kriz öncesi dönemlerde çevresel tarama ile krize hazırlık yapmalı, kriz ortaya çıktığında ise yapılacakları planlamalı, planlar faaliyete geçirilmelidir. Krizin işletmeye etkileri değerlendirilerek öğrenen organizasyon bakış açısıyla tüm işletme fonksiyonları gözden geçirilmeli ve krizden öğrenilenlere göre uyarlanmalıdır.

Araştırmada Van ili Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerde anket veri toplama aracıyla elde edilen verilerin betimsel istatistiklerle analiz edilmesi neticesinde, işletmelerin Covid-19 salgını kaynaklı krizin yönetilmesinde çevresel tarama faaliyetlerini kabul edilebilir ölçüde, hazırlık ve planlama faaliyetlerini büyük ölçüde yerine getirdikleri, alınan tedbirlerin ve planlanan faaliyetlerin ise çok az uygulamaya geçirilebildiği bulunmuştur.

Kriz Yönetimi safhalarından dördüncü safhaya ait betimsel istatistiklerde ise krizin pazar payını etkilemediği, işletmelerin itibarının ve büyüklüğünün değişmediği sonuçlarına erişilse de analizlerin gerçeği tam olarak yansıtmadığı söylenebilir. Covid-19 kaynaklı krizin etkilerinin tespiti için yapılan ulusal ve yabancı kaynaklı araştırmalarda olduğu gibi gözlemlerimize göre de Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet yürüten işletmeler krizden olumsuz etkilenmiştir. Birçok işletmenin pazar payı azalmış, itibarı olumsuz etkilenmiş ve birçok işletme küçülmeye gitmiştir. Fakat katılımcıların Türk toplumsal ve kültürel özelliklerinin de yansması olarak işletmelerine dair olumsuz bir beyanda bulunmaktan kaçındıkları gözlemlenmiştir.

Tüm bu kriz yönetim safhaları faaliyetlerinin etkisiyle, işletmelerin Covid-19 kaynaklı krizden öğrenilenleri interaktif kriz yönetimi anlayışıyla uygulamaya soktukları gözlemlenmiştir. İşletmelerin uyguladıkları yönetim, üretim, satış, pazarlama, satış sonrası servis süreçleri ile iş modelinin iyi yönde değiştiği, üretilen mal veya hizmetin ise değişmediği belirlenmiştir.

İşletmelerin kriz yönetim safhalarındaki başarısının işletmelerin toplam faaliyet yılına göre değişmediği, buna rağmen işletmenin büyüklüğüne ve işkoluna göre safhalar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Mikro işletmeler krizden önceki dönemde çalışan sayısının az ve işletme bütçelerinin kısıtlı olması sebepleriyle yeterli hazırlığı yapmamışlardır/yapamamışlardır. Netice olarak da işletme büyüklüğüne göre mikro işletmeler, çevresel tarama safhasında orta büyüklükteki ve büyük işletmelerden; hazırlık ve planlama safhasında ise, küçük ve büyük işletmelerden daha az başarılıdır.

Tekstil sektöründe faaliyet yürüten işletmeler kriz öncesi dönemde kamu ve özel sektörden ihaleler üstlenmişlerdir. Salgın ortaya çıktıktan sonra alınan tedbirler neticesinde kısa süreli kapanmalardan dolayı üretim faaliyetleri aksasa da uzun vadede yüksek miktarda üretim faaliyetlerine devam etmişlerdir. Bu sebeple işkoluna göre yapılan fark analizlerinde, çevresel tarama safhasında tekstil sektöründeki işletmelerin gıda sektöründeki işletmelerden daha başarılı oldukları görülmektedir.

Katılımcıların kriz yönetimine ilişkin görüşleri açısından, yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre hiçbir safhada anlamlı fark bulunamamıştır. Bununla birlikte eğitim durumlarına ve işletmedeki unvanlarına göre ise anlamlı farklar bulunmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre, lisans mezunu katılımcıların görüşleri lise mezunu katılımcıların görüşlerine kıyasla, çevresel tarama safhası ile hazırlık ve planlama safhalarında daha yüksek puana sahiptir. Lisans mezunu katılımcıların olduğu işletmelerde eğitim durumuyla doğru orantılı olarak kriz öncesi dönemde, muhtemel bir krize yönelik daha etkili hazırlık yaptıkları, kriz ortaya çıktıktan sonra da yapılması gerekenler konusunda daha etkin bir planlama süreci geçirdikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcıların işletmedeki unvanına göre ise, faaliyetler ve tedbirler safhasında başkan/sahip unvanına sahip katılımcıların görüşleri, yönetici unvanına sahip katılımcıların görüşlerine kıyasla, daha yüksek puanlıdır. Bu durumun sebebi başkan/sahip pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere kıyasla bahsi geçen safhada daha etkin olmalarıdır.

Araştırmada erişilen ve yukarıda sıralanan sonuçlar ile araştırmanın sınırlıkları çerçevesinde aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- Krizler hayatın bir gerçeği ve doğal akışının parçasıdır. İşletmeler krizlere her zaman hazırlıklı olmalıdır. Üst yönetim, kriz ortaya çıktıktan sonra değil, öncesinden başlayarak ve yaşanan krizlerden ders çıkararak interaktif kriz yönetimi yaklaşımı benimsemelidir.
- Kriz yönetim safhaları puanları kıyaslandığında ve en düşük puanlı safhanın faaliyetler ve tedbirler safhası olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin kriz dönemlerinde bu safhanın gerekliliklerini daha iyi yerine getirmeleri önerisinde bulunulabilir.
- Mikro işletmeler, çevresel tarama ile hazırlık ve planlama safhalarında daha az başarılı olduklarından eksikliklerin giderilmesi ve işletmenin büyümesinin sağlanması önerilebilir.
- Katılımcıların kriz yönetimi konusunda eğitime ihtiyaçları olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda işletme sahip/başkan ve üst düzey yöneticilerine yönelik seminer benzeri eğitimler düzenlenebilir.
- Salgının tam olarak sona ermemesi neticesinde kriz ortamının etkileri devam ettiğinden krizden olumsuz etkilenmekte olan işletmeler için henüz hiçbir şeyin sonu gelmiş değildir. İşletmelere, bundan sonraki süreci etkili bir kriz yönetim yaklaşımıyla, gelişmelere hızlı uyum sağlayarak ve teknoloji temelli yenilik yönetimini benimseyerek yürütmeleri önerilebilir.
- Her kriz diğerinden farklıdır. Mevcut krizden olumsuz etkilenmeyen işletmeler de gelecekte ortaya çıkabilecek farklı özellikteki kriz ortamlarına hazırlıklı olmalıdır.
- Bu araştırma Van ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler, bu işletmelerin sahip/başkanları veya yöneticileri ile sınırlıdır. Bu çerçevede benzer çalışmaların farklı bölgelerde ve nitel verilerle desteklenerek yapılması önerilebilir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin liderlik tarzı, iletişim, örgüt kültürü gibi değişkenlerle birlikte kullanılması durumunda farklı sonuçlar üretilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 245-259.
- Akbulaev, N., Mammadov, I., & Aliyev, V. (2020). Economic Impact of Covid-19. *Sylvan*, 113(5), 164.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 6.
- Akgün, A. İ. (2021). Covid-19'un İşletme Fonksiyonlarına Etkileri: Öğrenci Görüşlerine Yönelik Bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (46), 249-272.
- Akım, F. (2005). *Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Alan, H. (2020). COVID-19 Pandemic and Digitalization of Service Organizations: A Trademark Approach. *Turkish Studies*, 15(6), 31-48.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları Ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Altaşlı, Y., & Işık, M. (2017). Türkiye'de Yaşanan Ekonomik Krizlerin İstihdam Üzerine Etkileri(1980-2013). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 567-585.
- Amighini, A. (2021). *China After Covid-19*. Milan: LediPublishing.
- Asare, P., Sackey, V., & Barfi, R. (2021). The Impact Of Covid-19 Pandemic On The Global Economy: Emphasis On Poverty Alleviation And Economic Growth. *The Economics and Finance Letters*, 8(1), 40.
- Askling, A., & Phan, T. (2021). Crisis Management in Covid-19 – *A study in decision-making process of a crisis*. Jönköping: Jönköping University.
- Aslan, M., & Yılmaz, O. (2021). *Kriz ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aslan, M., Küçükaltan, D., & Uzun, D. (2020). Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2382-2406.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Avcu, G. (2017). *Kriz Yönetimi ve İşletme Performansı İlişkisi: Volkswagon Örneği*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2), 125-126.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., M. L., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.

- Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği. (1996). *T.C. Resmi Gazete*, 22872, 9 Ocak 1997.
- Batemann, T., & Snell, S. (2016). *Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bergenfalk, J. (2020). *Coronavirus, Risk and Responsibility*. Lund: Lunds Universitet.
- Bingül, B. A., Türk, A., & Ak, R. (2020). Covid-19 Bağlamında Tarihteki Büyük Salgınlar ve Ekonomik Sonuçları. *Turkish Studies*, 15(4), 189-200.
- Boin, A., Overdijk, W., & Kuipers, S. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1.
- Can, Ö. (2021). Covid-19 Salgınının Türkiye'deki İşletmelere Etkileri: Sorunlar, Dönüşümler, Olanaklar. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 833-863.
- Canbaz, N. (2003). *KOBİ'lerde Kriz Yönetimi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Coombs, T. (2007). *The handbook of crisis communication*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Costa, A. (2020). Impacts Of Covid-19 On Organizations. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 385-387.
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). Covid-19: Implications for Business. *McKinsey & Company*, (3), 1-8.
- Demiral, A. S. (2019). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (2), 372.
- Dulkadir, B. (2020). Covid-19 Salgınında Uygulanan Uzaktan Çalışma Sürecinde Bilişim Teknolojisi Araçlarının İşletme Faaliyetlerine Etkisi. *Turkish Studies*, 15(4), 455-472.
- Durusu, N. T. (2006). *Kriz Dönemi Yönetim Stratejileri*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Echenberg, M. (2011). *Africa In The Time of Cholera*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erol, S. I. (2020). Covid-19'un İşletmeler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi:Almanya, Amerika ve Belçika'dan Örnekler. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 11(2), 204-223.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 171-179.

- Fettağlıoğlu, Ö. O., Birin, C., & Çiçeklioğlu, H. (2016). İşletmelerin Çevresel Unsurlarına Yönelik Süreç Geliştirme (Bildiri). Ömer Okan Fettağlıoğlu (Ed.) *3rd International Congress On Social Sciences*, 27-30 Ekim 2016, (746-756), Antalya: İKSAD.
- George, S. (2020). Personality and Crisis Management. *International Journal of Grid and Distributed Computing*, 13(1), 2947-2954.
- Ghulam, N. D. (2021). *Crisis Management in Small Organizations during COVID 19*. Finland: Arcada University.
- Gottfried, R. (1985). *The Black Death*. Boston: Free Press.
- Greeven, M., & Yu, H. (2020). *In a Crisis Ecosystem Businesses Have a Competitive Advantage*. Yayın Yeri: Harvard Business School Publishing Cooperation.
- Grennan, D. (2019). What Is a Pandemic? *JAMA Patient Page*, 321(9), 1018-1021.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güler, A. K. (2021). *Covid-19 Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kriz Yönetimi: Bir Gıda İşletmesi Örneği*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gümüş, İ., & Kandemir, M. (2021). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve COVID-19 Pandemi Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(2), 153-184.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Güney, S. (2020). *Temel ve Genel İşletme*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güngör, B. (2020). Türkiyede Covid 19 Pandemi Sürecinde Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(4), 822.
- Haleem, A., Javaid, M., & Vaishya, R. (2020). Effects of COVID-19 pandemic in daily life. *Current Medicine Research and Practice*, 10, 78.
- Hamidovic, H. (2014). An Introduction to Crisis Management. *Journal Online*, 5, 1-5.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Covid-19 Salgınının Uluslararası İşletme Stratejilerine Etkisi. E. Şen, D. Hıdıroğlu, & O. Yılmaz, *Covid-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi*. (67-84). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hossain, M. (2021). The effect of the Covid-19 on sharing economy activities. *Journal of Cleaner Production*, 280, 1-9.
- Ioan-Franc, V., & Diamescu, A.-M. (2021). The Crisis After the Crisis – Resilience or Reset? *Amfiteatru Economic*, 23(58), 864-874.
- Kara, I. U., & Karalar, S. (2021). *Negatif Yönlü Örgütsel Davranış*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Karadal, F., & Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (13), 1.

- Kardaş, A. (2020). Cumhuriyet Dönemi'nde Veba Salgınları ve Alınan Önlemler. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 7(4), 2054-2079.
- Ketrez, G., Şirin, H., & Hasde, M. (2012). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Salgınlar. *Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Dergisi*, 1(2), 98-106.
- Kılıç, P. D. (2018). Tarihte Küresel Salgın Hastalıklar ve Toplum Hayatına Etkileri. O. Kılıç içinde, *Küresel Salgının Anatomisi: İnsan ve Toplumun Geleceği*. 4-45. Elazığ: Fırat Yayınları.
- Koçarslan, H. (2019). Uluslararası Pazarlamada Dış Çevre Koşulu Olarak Brexit Süreci Ve Türkiye Üzerine Etkileri. *International Journal of Arts and Social Studies*, 2(3), 1-13.
- Koster, M., & Norton, H. P. (2004). Crisis Management Strategies. *Drug Safety*, 27, 603-608.
- Kuipers, S., & Wolbers, J. (2021). *Organizational and Institutional Crisis Management*. Yayın Yeri: Oxford Research Encyclopedias.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-5.
- Luqmani, Y., & Hashim, A. E. (2021). The Covid-19 Pandemic: A Health Crisis Managed, Or A Panic Response With Disastrous Future Consequences. *Medical Principles and Practice*, 1, 1-14.
- Mehr, M. K., & Jahanian, R. (2016). Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 143-148.
- Mishra, M. K. (2020). *The World after COVID-19 and its impact on Global Economy*. Hamburg: Leibniz Information Centre for Economics.
- Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Nakiboğlu, A., & Işık, S. (2020). Kovid-19 Salgınının Ekonomi Üzerindeki Etkileri: Türkiye'de İşletme Sahipleri Üzerinde Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 15(4), 765-789.
- OECD (2013). *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*. Paris.
- Oğrak, A., Kibar, S., & Kızıldere, C. (2018). Ekonomik Krizlerin Küçük Ve Orta Boy İşletmeler (Kobi) Üzerindeki Etkileri: Van Örneği. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(4), 19-36.
- Okkay, İ. (2019). Küreselleşen Dünyada Kriz Yönetiminin Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 308-317.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olası Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17, 210.
- Oran, F. Ç., & Demir, Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 195.

- Özbozkurt, O. B. (2020). Uluslararası İşletmecilik Perspektifinden Politik Risk: Türleri, Değerlendirilmesi ve Yönetimi. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 15(1), 412-428.
- Özcan, Ş. (2021). *Etkili Kriz Yönetimi*. Ankara: İKSAD Yayınevi.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönelim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 87.
- Özden, K., & Özmat, M. (2014). Salgın ve Kent: 1347 Veba Salgınının Avrupa'da Sosyal, Politik ve Ekonomik Sonuçları. *İdealkent*, (12), 60-87.
- Öztürk, İ., Akalın, S., Özgüner, İ., & Şakiroğlu, M. (2020). Covid-19 Salgınının ve Karantinanın Psikolojik Etkileri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 885-903.
- Padhan, R., & Prabheesh, K. (2021). The economics of COVID-19 pandemic: A survey. *Economic Analysis and Policy*, 70, 220-237.
- Parıldar, H. (2020). Tarihte Bulaşıcı Hastalık Salgınları. *Tepecik Eğit. ve Araşt. Hast. Dergisi*, 30(Ek Sayı), 19-26.
- Pinzaru, F., Anghel, L., & Zbucnea, A. (2020). The Impact of The COVID-19 Pandemic on Business. A Preliminary Overview. *Crisis and Risk Management*, (721-730). Bucharest: Strategica.
- Pursiainen, C. (2017). *The Crisis Management Cycle*. London: Routledge.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 50.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 194.
- Shangguan, Z., Wang, M. Y., & Sun, W. (2020). What Caused the Outbreak of COVID-19 in China: From the Perspective of Crisis Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1.
- Song, L., & Zhou, Y. (2020). The COVID-19 Pandemic and Its Impact on the Global Economy: What Does It Take to Turn Crisis into Opportunity? *China & World Economy*, 28(4), 1-25.
- Soysal, A., Karasoy, H. A., & Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 432-446.
- Şahin, T. (2021). Literatür Taraması Üzerinden Covid-19 Salgınının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Etkisini Anlamak: Kavramsal Bir Analiz. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 19(2), 466-489.
- Tağraf, H., & Arslan, T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Taner, B. (2003). Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 5(20), 39-45.
- Tavukcu, S. (2020). *Salgın Hastalıkların Tetiklediği Dünya Tarihindeki Güç ve Düzen Değişiklikleri*. İstanbul: Stratejik Düşünce Enstitüsü Yayınları.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2021). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.

- Tekin, A. (2021). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler ve Ekonomik Sonuçları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(40), 330-355.
- Titiz, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 115.
- Topoğlu, E., & Gökdeniz, İ. (2019). Kültür Ve İnanç Farklılıklarının, İşletmelerin Temel Pazarlama Stratejilerine Etkileri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 57-73.
- Törel, T. (2020). Osmanlı Devletinde 1910 Tarihinde Meydana Gelen Kolera Salgını Hakkında Önemli Bir Kaynak. *Tarih Okulu Dergisi*, 46, 1387.
- Tunç, A., & Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de Pandemilerle Mücadele: Risk ve Kriz Yönetimi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Troyacademy*, 5(2), 329-362.
- Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., & Suher, İ. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- United Nations Industrial Development Organization (2020). *Responding To The Covid-19 Crisis*. Vienna.
- Uyan, Ö. (2016). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması*. Yayın Yeri: İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(Özel Sayı 1), 143-153.
- Yılmaz, Ö. (2017). 1847-1848 Kolera Salgını ve Osmanlı Coğrafyasındaki Etkileri. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 6(1), 23-55.
- Yılmaz, S. E., & Çetinel, E. (2015). Örgütsel Ölüm: Adaptasyon Teorileri Bağlamında Bir Değerlendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 211-230.
- Yolun, M. (2012). *İspanyol Gribinin Dünya ve Osmanlı Devleti Üzerindeki Etkileri*. Yayın Yeri: Adıyaman Üniversitesi.
- Yolun, M. (2020). Tarihin En Ölümcül Virüsünün Yeniden Hatırlanması: İspanyol Gribi'nin Kısa Bir Öyküsü. *Toplumsal Tarih*, (4), 74-82.

EKLER

Ek 1. Demografik Bilgiler Formu

A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

1. İşletme Adı:.....

2. Toplam Faaliyet Yılı:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

3. Çalışan Sayısı:

Mikro İşletme(1-9 kişi) Küçük İşletme(10-49 kişi)

Orta Büyüklükte İşletme(50-249 kişi) Büyük İşletme(>250 kişi)

4. İşletmenizin sektörü (İşkolu):

Gıda Tekstil Madencilik İnşaat Diğer

B. Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise-Meslek Lisesi

Ön Lisans/Yükseköğretim Lisans/Üniversite

Yüksek Lisans/Doktora

3. Yaşınız:

25 ve altı 26-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üzeri

4. İş Hayatındaki Toplam Mesleki/Çalışma Deneyiminiz:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

5. Bu İşletmedeki Çalışma Deneyiminiz:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

6. Firmadaki unvanınız:

Başkan/Sahip Yönetici

Ek 2. Çevresel Tarama Ölçeği

	Hiç	Çok Az	Az	Kısmen	Kabul edilebilir ölçüde	Büyük ölçüde	Çok büyük ölçüde
1. İşletmeniz dahilinde krize neden olabilecek potansiyel tehlike ve risklere (kaza, yangın,grev, geri dönüşü yüksek maliyetli yanlış veya hatalı üretim/tasarım vb.) karşı ne ölçüde önlemler alınırdı?							
2. Rakip ve olası rakiplerin faaliyetleri ne ölçüde takip ve analiz edilirdi?							
3. Önceden yaşanan krizlerden elde edilen tecrübeler ışığında, gerekli önlemler ne ölçüde alınır ve uygulanırdı ?							
4. Faaliyet gösterilen pazarda sektörel, siyasi, ekonomik gelişmeler ne ölçüde takip edilir, pazara olabilecek olası etkileri analiz edilirdi?							
5. Faaliyet gösterilen pazarda talep ve tercihlerdeki değişimler ne ölçüde önceden araştırılıp gerekli aksiyonlar alınırdı?							
6. Üretim, satış, bakım/onarım, kaynak kullanımı, insan kaynakları vb. gibi raporlar ne ölçüde hazırlanır, incelenir ve gerekli aksiyonlar alınırdı?							
7. Ne ölçüde üretim/hizmet dahil tüm faaliyetlerle ilgili gelişmeler takip edilir ve işletmenize uyarlanırdı?							
8. Ne ölçüde iç iletişime, çalışan ve paydaşlarla bilgi paylaşımına önem verilirdi?							

Ek 3. Hazırlık ve Planlama Ölçeği

	Hiç	Çok Az	Az	Kısmen	Kabul edilebilir ölçüde	Büyük ölçüde	Çok büyük ölçüde
1. Yaşanan krizin boyutları ve olası etkilerinin tespiti için ne ölçüde çalışmalar yapıldı?							
2. Krizden çıkış için yapılması gerekenlerle ilgili takımlar oluşturuldu mu? Ve gerekli çalışmaları yapmaları ne ölçüde sağlandı?							
3. Krizin boyutları, etkileri ve krizi aşmak için uygulanacak eylem planı çalışanlar ve paydaşlarla ne derece doğru bir şekilde paylaşıldı?							

Ek 4. Faaliyetler ve Tedbirler Ölçeği

	Hiç	Çok Az	Az	Kısmen	Kabul edilebilir ölçüde	Büyük ölçüde	Çok büyük ölçüde
1. Krizin etkilerini azaltmak için çok aktif bir satış ve pazarlama stratejisi ne ölçüde izlendi?							
2. Yeni mal/hizmet arzına yönelik pazarlama faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?							
3. Ne ölçüde (ihracat dahil) daha istikrarlı yeni pazarların arayışına girildi?							
4. Üretim/hizmet ve operasyon maliyetlerini azaltmak ve verimliliği arttırmak için ekipmanlara-teknolojiye ne ölçüde yatırımlar yapıldı?							
5. Rekabetçi konumun sürdürülebilmesi için AR-GE ve ÜR-GE faaliyetlerine ne ölçüde ağırlık verildi?							
6. Çalışanlar ne ölçüde ücretsiz izne çıkartıldı veya sayısı azaltıldı?							
7. İşletme bütçesinin her kaleminde ne ölçüde kesinti yapıldı?							
8. Kritik stok seviyeleri azaltılarak ve sadece günlük mal/hizmet üretiminin gerektirdiği oranda hammadde/ara mamul bulundurulmasına ne ölçüde özen gösterildi?							
9. Finans kuruluşları ve tüm alacaklarla borçların yeniden yapılandırılması konusunda ne derece pazarlık yapıldı?							
10. Alacakların, gerekirse bazı indirimler yapılarak erken tahsilatına ne ölçüde ağırlık verildi?							

Ek 6. Krizden Öğrenilenlerin Uyarlanması Ölçeği

	Çok kötü yönde değişti	Oldukça kötü yönde değişti	Kötü yönde değişti	Değişmedi	İyi yönde değişti	Oldukça iyi yönde değişti	Çok iyi yönde değişti
İşletmenizde uygulanan insan kaynakları dahil tüm idari/yönetimsel süreçler							
İşletmenizin uyguladığı mal/hizmet üretim süreçleri							
İşletmenizin ürettiği mal veya hizmetler							
İşletmenizin uyguladığı iş modeli							
İşletmenizin uyguladığı satış ve pazarlama süreçleri ve/veya satış sonrası servis süreçleri							

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Yüksel KÜTÜK

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

E-mail:

Eğitim Bilgileri

Lisans: Kara Harp Okulu (2007-2011)

Yüksek Lisans: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (2020-2022)

Yabancı Dil Bilgileri

İngilizce: C1 seviyesi

Yunanca: B2 seviyesi



Tez Başlığı / Konusu:

28/07/2022

Covid-19 Salgını Sürecinde İşletmelerde Kriz Yönetimi: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 74 sayfalık kısmına ilişkin, 28/07/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %11 (onbir) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

28/07/2022

Yüksel KÜTÜK

Adı Soyadı: Yüksel KÜTÜK
Öğrenci No : 20920013112
Anabilim Dalı : İşletme
Programı: İşletme
Statüsü: Yüksek Lisans

DANIŞMAN

Doç. Dr. Abdullah OĞRAK

...../...../2022

ENSTİTÜ ONAYI

U Y G U N D U R

...../...../2022

Prof. Dr. Bekir KOÇLAR

Enstitü Müdürü