

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

KRİZLERLE MÜCADELEDE BÜTÜNLEŞİK BİR YÖNTEM: STRATEJİK KRİZ YÖNETİMİ

Sadegül DURGUN¹

Öz

Bu çalışmanın amacı stratejik kriz yönetimi kapsamında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın faaliyetlerini ve planlarını değerlendirmektir. Krizler her an karşılaşılabilecek ve çoğunlukla olumsuz durumlar yaratan olaylar olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle olumsuz durumların asgari hasarlarla atlatılması, risklerin fırsatlara çevrilebilmesi için krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi kriz durumları başlamadan gerekli tedbirlerin alınması ile başlayan ve kriz durumu sona erdirilene kadar devam eden bir sürece işaret etmektedir. Yani kriz öncesi, kriz sırası ve sonrası olmak üzere temelde üç aşamadan oluştuğunu belirtmek mümkündür. Günümüzdeki krizlerin nedenleri, boyutları ve etkileri göz önüne alındığında ve kriz yönetiminin stratejik yönü de dikkate alındığında krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi hususunda stratejik kriz yönetiminin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Stratejik kriz yönetimi, en öz haliyle bir dizi görevin yerine getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu görevler temelde hissetme veya sezme yeteneği, kritik karar verme, koordinasyon ve anlam yaratma şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda stratejik kriz yönetimi, krizi tanımayı ve olumsuz sonuçlarının üstesinden gelmek için önlemler almayı mümkün kılan yöntemdir ve iki önemli metodu içermektedir. Bu metotlar taktiksel ve stratejiktir. Bu kapsamda çalışmada özellikle doğal afetler kaynaklı krizlerde Türkiye'de önemli bir yere sahip olan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın faaliyetleri ve planları stratejik kriz yönetimi bağlamında ele alınmıştır. Bu bağlamda Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın yaptığı çalışmalar, dahil olduğu ve yürüttüğü projeler ve hazırlamış olduğu planlar doküman analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda stratejik kriz yönetimi sürecinin çeşitli aşamalarının ihtiva edildiği görülse de bir bütünlük arz etme noktasında eksikliklerin olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, Kriz Yönetimi, Stratejik Kriz Yönetimi, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.*

JEL Kodları: *G01, H12.*

Başvuru: 22.11.2024

Kabul: 21.04.2025

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye, sadegulozcan@ksu.edu.tr, ORCID No: [0000-0003-4652-7804](https://orcid.org/0000-0003-4652-7804).

AN INTEGRATED METHOD FOR DEALING WITH CRISES: STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT²

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the activities and plans of the Disaster and Emergency Management Presidency within the scope of strategic crisis management. Crises are considered as events that can be encountered at any time and often create negative situations. For this reason, crises should be managed effectively in order to overcome negative situations with minimum damage and to turn risks into opportunities. In this context, crisis management refers to a process that starts with taking the necessary measures before the onset of crisis situations and continues until the crisis situation is ended. In other words, it is possible to state that it basically consists of three stages: before, during and after the crisis. Considering the causes, dimensions and effects of today's crises and taking into account the strategic aspect of crisis management, it is thought that strategic crisis management can be useful in managing crises effectively. Strategic crisis management can be expressed as the fulfillment of a series of tasks. These tasks can basically be expressed as the ability to sense or intuit, critical decision making, coordination and meaning making. At the same time, strategic crisis management is the method that makes it possible to recognize the crisis and take measures to overcome its negative consequences and includes two important methods. These methods are tactical and strategic. In this context, the activities and plans of the Disaster and Emergency Management Presidency, which has the most important place in Turkey especially in crises caused by natural disasters, are discussed in the context of strategic crisis management. In this context, the studies carried out by the Disaster and Emergency Management Presidency, the projects it has been involved in and carried out, and the plans it has prepared have been analyzed through document analysis method. In this respect, although it is seen that various stages of the strategic crisis management process are included, it is evaluated that there are deficiencies at the point of presenting a unity.

Keywords: *Crisis, Crisis Management, Strategic Crisis Management, Disaster and Emergency Management Presidency*

JEL Codes: *G01, H12.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1.GİRİŞ

Siyah Kuğular ve mega krizler çağında yaşıyoruz. Bu tehditlerin kökenlerine bakıldığında; tehlikeli teknolojilerin ve karmaşık sistemlerin kullanımı, devletlerarası ilişkilerin dinamikleri, değişen iklim ya da sadece insan davranışları karşımıza çıkmaktadır. Krizler her zaman yaşanmaktadır, yaşanmaya devam edecektir ve sürprizlere neden olacaktır. Olası tüm başarısızlık dizilerinin haritasının çıkarılabileceği ve her bir kriz senaryosunun gerçekleşmesini önlemek için bariyerler inşa edilebileceği fikri artık büyük ölçüde bir kenara bırakılmıştır. Karmaşık teknolojiler, insani eksiklikler ve öngörülemeyen ortamlar tüm risklerin tam olarak kontrol edilmesini imkânsız kılmaktadır. İnsanların hata yaptığı, kurumların kör noktaları olduğu ve teknolojilerin "geri tepeceği" fikri kabul edildiğinde, krizlerin bir anlamda "normal" olaylar olduğunun da kabul edilmesi gerekecektir (Ansell ve Boin, 2019).

Krizler, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilecek, her zaman yaşanabilecek, çoğunlukla olumsuz durumlar meydana getirebilecek durumları ifade etmektedir. Farklı boyutlarda meydana gelebilecek krizler; bireyleri, toplumları, örgütleri, ülkeleri ya da ülke gruplarını etkileyebilecektir. Bu noktada hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek, varlığı tehdit edebilecek, çeşitli riskler yaratabilecek krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi, kriz olarak ifade edilen olay ya da durumları ve bunların etkilerini ortadan kaldırmak için planlı ve sistematik bir şekilde uygulanan faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir. Farklı aşamaları olan kriz yönetimi sürecinin temelde kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası şeklinde üçlü bir aşamayı ihtiva eden bir süreç olduğu belirtilebilir.

Kriz yönetiminin doğası gereği stratejik olduğu belirtilmektedir. Bu noktada uzun yıllar paralel bir şekilde gelişme gösterecek de kriz konusunda, kriz yönetimi ile stratejik yönetimin ortak bir paydada buluştuğu özellikle son birkaç on yılda kabul görmüştür. Bu kabul stratejik kriz yönetimini ortaya çıkarmıştır. Stratejik kriz yönetimi, hissetme veya sezme yeteneği, kritik karar verme, koordinasyon ve anlam yaratma şeklinde ifade edilebilen bir dizi görevin yerine getirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Krizlerin çeşitli kaynaklardan ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. Bu noktada Mitroff (2008) stratejik kriz yönetimi için geliştirdiği iş modelinde yedi tür büyük kriz ailesi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan biri de doğal afetlerdir. Doğal afetler özellikle ülkesel boyutta zararlar verebilecek önemli bir kriz kaynağıdır. Bu noktada Türkiye de bu kriz türünden çeşitli zamanlarda önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu kriz durumuyla başa çıkmada kurumsal yapılanma önem arz etmektedir ki Türkiye’de İçişleri Bakanlığı bünyesinde yer alan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) bu konuda önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada da Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nın çalışmaları, projeleri ve planları stratejik kriz yönetimi bağlamında ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada ilk olarak genel manada kriz olgusundan bahsedilmiş, ardından kriz yönetimi konusu açıklanmıştır. Stratejik kriz

yönetimi ayrıntılı bir şekilde sunulduktan sonra AFAD'ın faaliyetleri ve planları değerlendirilmiştir.

2. FIRSAT VE TEHDİT EKSENİNDE BİR KAVRAM: KRİZ

Her kuruluş, gelişiminin belirli bir anında bir krizle karşı karşıya kalır. Bu, bir kişinin, bir grubun veya bir kuruluşun normal rutin prosedürlerin kullanımıyla baş edemediği bir durumdur ya da pratikte kriz, acil bir soruna yol açan ve çözümü için acil müdahale gerektiren ani ya da kalıcı bir değişiktir (Zafirova, 2014). Diğer bir ifade ile kriz, bireylerin ya da örgütlerin üst düzeyde belirlenmiş olan amaç ve hedeflerini tehlikeye sokan, acil olarak karşılık verilmesi veya tepki gösterilmesi gereken, örgütün normal dönemdeki mekanizmalarını devre dışı bırakan olay ya da olaylar bütünüdür. Bununla birlikte krizler her düzeyde temel değerlerin, normların ve yapıların ortaya çıkan beklenmedik olay ve durumlar nedeniyle olumsuz yönde etkilenmesini ifade etmektedir (Demirtaş, 2000: 354; Aykaç, 2001: 125). Bir grup insan, bir kuruluş, bir topluluk veya bir toplum, derin belirsizlik koşulları altında acil bir müdahale gerektiren ve ortak değerlere veya yaşamı sürdüren sistemlere yönelik bir tehdit algıladığında krizden söz edilir (Ansell ve Boin, 2019: 1081). Kriz, bir sosyal sistemin temel yapılarına veya temel değer ve normlarına yönelik, zaman baskısı ve yüksek belirsizlik koşulları altında kritik kararlar almayı gerektiren ciddi bir tehdit olarak tanımlanabilir (Sætren vd., 2024: 2). Ayrıca kriz, kurumu tehdit eden, kısa bir süre içinde hızlı bir tepki gerektiren ve kurumun temel değerleri için bir tehdit olan olağandışı bir olgudur. Bunlarla birlikte kriz; kişileri, grupları ve örgütleri aşağı yönlü bir sarmala sokan, hızlı, etkili ve verimli bir şekilde ele alınmazsa uzun vadeli etkileri olabilecek bir dizi öngörülemeyen olaydır. Kriz; sürpriz, yüksek öncelikli hedeflere yönelik bir tehdit ve müdahale için kısıtlı bir zaman şeklinde üç koşulu içeren bir durum olarak da ifade edilmektedir. Krizler, kurum içinde ve dışında çeşitli alanlarda meydana gelen olaylar zinciri yoluyla eş zamanlı olarak gelişir. Yöneticiler bu durumlar üzerinde kontrol sahibi değildir ve çoğu zaman bunlara tepki vermek için çok az zamanları vardır. Bununla birlikte krizle acilen başa çıkılması ve sonuçların yumuşatılması için hükümet, kurumlar, medya ve kamuoyundan gelen genellikle güçlü baskı da söz konusudur (Zafirova, 2014).

Krizlerin dört temel özellik ile karakterize edildiği ifade edilebilecektir. Bu özellikler beklenmedik olma (sürpriz), güvensizlik oluşumu, tehdit ve değişim gerekliliğidir. Özellikle, son özellik krizin, eski sistemin artık sürdürülemediği ve bir dönüşüm süreci içinde olduğu yönündeki görüşü desteklemektedir (Zafirova, 2014). Bunlarla birlikte krizlerin genel özelliklerinin aşağıdaki gibi sıralanması da mümkündür (Karaköse, 2007: 4; Asunakutlu vd., 2003: 143; Akdağ ve Arklan, 2013: 38):

- Krizler örgütlerin varlık ve hedeflerine potansiyel birer tehdittir.
- Genellikle krizler tahmin edilemez ya da öngörülemez.
- Krizler ivedi müdahaleler gerektirir.
- Krize gerekli tepkiyi göstermek için yeterli zaman, kaynak ve bilgi olmayabilir.

- Krizler karar vericiler üzerinde gerilim yaratırlar.
- Krizler yaşamsal bir dönüm noktası oluşturabilirler.
- Krizler korku ve paniğe yol açabilirler.

Krizler herhangi bir kurumsal boyut ya da türle sınırlandırılmazlar. Krizlerin tezahür düzeyleri küresel, ulusal, örgütsel ve bireysel olabilir. Her birinin kendine özgü karakteristik özellikleri ve tezahür biçimleri vardır. Bununla birlikte krizler coğrafi ve mekânsal sınırları da yok saymaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde, bölgesinde meydana gelen bir kriz küresel düzeyde etki yaratabilmektedir. Bunun en yakın ve önemli örneği Covid 19 Pandemisi olmuştur. Ortaya çıkan hastalık bir kelebek etkisi ile pandemiye dönüşmüş ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Aslan, 2021). Son yıllarda, istikrarsız, dinamik ve çalkantılı ortam nedeniyle daha sık görüldükleri için örgütsel (kurumsal) krizlere özel önem verilmektedir. Kurumsal krizler, bir kurumun en temel hedeflerini tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek sonuçlu kurumsal olaylarla karakterize edilmektedirler. Bu tür krizler, kurumların içinden kaynaklanan büyük endüstriyel kazalar, çevresel sarsıntılar, ürün hataları, mesleki tehlikeler ve kirlilik olayları tarafından tetiklenebilmektedir. Bu tetikleyici olaylar insan hayatı ve çevre üzerinde büyük hasara (ve bunun algılanmasına) neden olmaktadır. Örgütler genellikle krizlerin neden olduğu bu zararlardan sorumlu tutulmakta ve bu nedenle ciddi mali ve itibar kayıplarına uğrayabilmektedirler (Mitroff vd., 1988: 84). Tabi ki örgütsel krizler de kendi içerisinde farklılık arz edebilir. Krizler çok büyük ölçekli örgütlerde gerçekleşebileceği gibi çok küçük ölçekli örgütlerde de meydana gelebilir. Aynı zamanda gıda işletmelerinde oluşabileceği gibi, tekstil alanında da meydana gelebilir. Farklı tür ve boyutlarda meydana gelebilecek krizlerde yapılması gereken en önemli şey hızlı hareket edebilecek kabiliyet ve hazırlıkta olmaktır (Taneja vd., 2014: 78, Zafirova, 2014).

Modern anlamdaki krizlere bakıldığında bunların çoğu defa ulusal sınırları tanımadığını ve bu sınırlara saygı duymadığını; dahası parçalanmadan, karmaşıklıktan ve çeşitlilikten beslendiklerini görebiliyoruz. Karmaşıklığı; nedenlerini, yollarını ve potansiyel çözümlerini anlamaya yönelik hükümet çabalarına meydan okumaktadır. Bu krizler bir politika alanı ile sınırlı olmadığı gibi bir alandan başka bir alana geçip orada da yeni krizlere yol açabilmektedir. Modern krizler, net bir başlangıç ve bitişi işaret eden belirli tarihlerle sınırlandırılmamıştır; ortaya çıkan, kaybolan, mutasyona uğrayan ve yeniden saldıran gömülü bir kırılma olarak ifade edilebilirler (Dayton, 2004: 166).

Kriz durumlarında özellikle örgütsel yapıdaki yöneticilere ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Örgüt liderlerinin kriz durumlarının neden meydana geldiğini anlamaları önemlidir. Bireyler ya da toplumlar bir kriz durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan korunmak için liderlerine bakmaktadırlar. Liderlerden derin belirsizlik koşulları altında zamanında, etkili ve meşru bir müdahale organize etmeleri beklenmektedir. Bu noktada liderlerin ve yöneticilerin anlaması gereken ilk şey, krizlere ilişkin farklı bakış açıları olduğudur. Dayton'a (2004: 166) göre iki geniş kriz perspektifi vardır. Bunlardan ilki operasyonel perspektiften diğeri ise politik-

sembolik perspektiftir. Operasyonel perspektif krizin kendisini yönetmeye odaklanırken, politik-sembolik perspektif yöneticilerin ve ekibin geri kalanının kriz durumlarını nasıl analiz ettiğine dair bir “harita” içermektedir.

Birçok lider, krizle birlikte gelen derin belirsizliği kontrol altına alabilecek bilişsel ya da örgütsel araçlara sahip değildir. Yeni riskleri tanımak ve gelişen olayların dinamiklerini kavramak için etkili bir yaklaşımı yoktur. Sonuç olarak, bir krizi anlamlandırmakta zorlanmaktadır. Durumun net bir resmi olmadan, kritik kararlar almak ve karmaşık bir müdahale ağını koordine etmek zordur; ayrıca endişeli vatandaşlarla ve ilgili paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak da zordur (Ansell ve Boin, 2019: 1080). Buna ek olarak, bir kriz durumunun ne zaman meydana geleceğini, nasıl meydana geleceğini, bununla başa çıkmak için neler yapılabileceğini ve krizin ne ölçüde önlenilebileceğini veya etkisinin en aza nasıl indirilebileceğini anlamak da çok önemlidir. Krizleri daha iyi anlayabilmek için örgüt liderlerinin krizin stratejik yönetimine yönelmeleri gerekir. Buna ek olarak, yönetici ve liderler; kriz durumlarının yönetiminde sosyal sorumluluk sahibi olmaya hazırlanırken yönetim felsefelerini, kararlarını ve eylemlerini değiştirmeye sürekli olarak hazır olmalıdırlar (Taneja vd., 2014: 79).

3. KRİZLERİ ELE ALMADA YÖNETSEL BİR YAKLAŞIM OLARAK KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, yönetim biliminde nispeten yeni bir alandır. Krizlerin yönetiminin araştırılması 1980'deki büyük ölçekli endüstriyel ve ekolojik felaketlerden sonra ortaya çıkmıştır (Zafirova, 2014). Genel olarak kriz yönetimi, yüksek belirsizlik sırasında kritik karar verme süreci olarak kabul edilir. Ayrıca, genellikle kıt olan kaynakların karmaşık bir bağlamda koordine edilmesi ile karakterize edilir. Güven ve iletişim, kriz yönetiminin önemli unsurları olarak görülmektedir. Kriz yönetimi, kıt kaynaklarla stresli ve beklenmedik bir ortamda iyi kararlar almakla ilgilidir (Sætren vd., 2024: 1, 4).

Kriz yönetimi, tehdidin ve sonuçlarının kontrol altına alınmasını amaçlayan hazırlık ve müdahale faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir (Ansell ve Boin, 2019: 1082). Ayrıca kriz yönetimi kriz olarak ifade edilen olay ya da durumları ve bunların etkilerini ortadan kaldırmak için planlı ve sistematik bir şekilde uygulanan faaliyetler bütünü olarak da ifade edilebilir (Aksu, 2009: 2438). Kriz yönetimini “bir krizin geniş ölçekli etkisini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerini içeren kapsamlı bir yönetim süreci olarak” ifade etmek de mümkündür (Karaağaç, 2013: 119). “Kriz yönetimi, birdenbire gelişen ve rutin işleyişin bozulduğu, risk, bunalım, stres, gerilim ve çatışmanın arttığı ve zamanın kısıtlı olduğu, bunlardan dolayı yöneticilerin karar almakta zorlandığı olağan dışı durumların en iyi şekilde atlatılması için geliştirilmiş bir yönetim modelidir.” (Tekin, 2015: 123). Kriz yönetimi örgütlerin her türlü kaynaklarındaki kayıpların önlenmesi veya en aza indirilmesi ile insan sağlığı ve güvenliğine ilişkin tehlikelerin ortadan kaldırılması için kriz durumlarıyla mücadele etme yeteneği şeklinde de ifade bulunmaktadır (Kök, 2023: 3). Yani kriz yönetimi; kriz durumunu ortaya çıkaran olayların önlenmesi için

gereken önlemlerin alınması, alınan her türlü önleme rağmen kriz durumunun ortaya çıkması halinde olayın başlangıcından itibaren en uygun şekilde yönlendirilmesi, birey, örgüt, toplum ve ülke menfaatleri doğrultusunda krizin sona erdirilmesi, tekrarlanmaması ve gerekli önlemlerin alınması için başvurulacak etkili bir yönetim yaklaşımıdır (Aydın, 2018: 216). Bir yönetim yaklaşımı olarak da kriz yönetimi çeşitli stratejilere sahiptir. Bu stratejiler temelde krizlerin neden meydana geldiğine odaklananlar ve krizlerin kurumları nasıl etkilediğine ve etkilerini azaltmak için yapılması gereken görevlere odaklananlar olarak sınıflandırılabilir. İlk strateji kategorisi operasyon odaklı stratejiler olarak adlandırırken, ikinci kategori süreç odaklı stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Operasyon odaklı kriz yönetimi stratejileri, kuruluşların düzenli operasyonlarından kaynaklanan krizlere odaklanan stratejiler olarak ifade edilebilirken, süreç odaklı kriz yönetimi stratejileri ise kurumların kriz yaşam döngüsünün farklı aşamalarında karşılaştıkları krize karşı zayıflıkları nasıl ortadan kaldıracabileceklerine odaklanmaktadır (Wang ve Belardo, 2005: 2).

Kriz yönetiminin farklı aşamaları olduğu kabul edilmektedir. Kimi yazarlar kriz yönetim aşamalarının kriz sinyallerinin alınması, kriz sinyallerinin alınmasından sonra gerekli hazırlıkların yapılması ve korunma tedbirlerinin alınması, krizin denetim altına alınması, kriz öncesi duruma geri dönüş ve krizin tekrar yaşanmaması ve benzer krizlerin yaşanması halinde durumun en az hasar ile atlatılması için yaşanan krizden gerekli derslerin çıkarılması ve değerlendirmelerin yapılması şeklinde beşe ayırmakta iken diğer bazı yazarlar ise önleme ve hafifletme, hazırlık ve planlama, tepki ve karar verme, iyileşme ve değişim şeklinde dörde ayırmaktadır. Bunlarla da bağlantılı şekilde kriz yönetiminin; kriz öncesi hazırlık, kriz sırasında zararları sınırlandırmak için müdahale ve kriz sonrası geri bildirim şeklindeki aşamalardan oluştuğu da kabul edilmektedir. Kriz öncesinde hazırlıklılık, bir krizi etkili bir şekilde öngörmek, müdahale etmek ve krizden kurtulmak için bilgi ve kapasitelerin geliştirilmesinden oluşmaktadır. Bu noktada risk değerlendirmesi, hazırlıklı olmanın temel ilk adımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda krize hazırlanmak için başlıca tehditlerin, tehlikelerin ve ilgili kırılganlıkların belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bu tehditlerin tespitine dayanan erken uyarı sistemleri, önceden tanımlanmış acil durum veya beklenmedik durum planlarının etkinleştirilmesine hizmet etmektedir. Ayrıca ekipman ve malzemelerin stoklanması, muhafaza edilmesi, acil durum müdahale güçlerinin ve ilgili koordinasyon mekanizmalarının düzenli tatbikatlar yoluyla eğitilmesi ve tatbik edilmesi hazırlıklı olmaya katkıda bulunmaktadır. Nihayetinde uygun kurumsal yapılar, kapsamlı politikalar ve mevzuatla desteklenen açık yetkiler ve tüm bu kapasiteler için düzenli bütçelerle kaynak tahsisi de krize tam anlamıyla hazırlıklı olunmasında etkili olmaktadır. Bir kriz gerçekleştiğinde ise müdahale aşaması başlamaktadır. Bu noktada bir krizin tespiti; izleme ağları ve erken uyarı sistemleri, kamu yetkilileri, vatandaşlar, medya, özel sektör gibi çeşitli kaynaklar aracılığıyla gerçekleşebilir. Bu durum zaman içinde birikebilir veya aniden de ortaya çıkabilir. Bir krizin gelişimini izlemek ve özelliklerini anlamlandırmak ve operasyonel resmi tespit etmek için durumsal farkındalığı sürdürmek uygun bir istihbarat organizasyonu gerektirmektedir. Bu husus, uygun acil durum planlarının seçilmesine ve uygun acil durum müdahale

ağlarının etkinleştirilmesine izin vermektedir. Tabi ki müdahale çabaları, uygun seviyelerdeki kriz hücrelerinin taktik ve stratejik gözetimleri yoluyla kriz geliştikçe koordine edilmeli, izlenmeli ve uyarlanmalıdır. Bununla birlikte standart operasyon prosedürleri, operasyonları ve koordinasyonu yönetmeli ve bilgi paylaşımı ve iletişim protokollerinin yanı sıra ek acil durum müdahale araçlarını harekete geçirmek için ölçek büyütme mekanizmalarını da içermelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri liderliktir. Liderlik, iş birliğini sağlamanın ve karar verme yetkisini kullanmanın yanı sıra kriz iletişiminde kilit bir rol oynamaktadır. Olayları anlamlandırmak, acil durum müdahale ekiplerine ve hükümete olan güveni korumak ve belirli mesajları iletmek için medya ve halkla iletişim kurmak, kriz sırasında liderlerin temel bir işlevidir. Nihayetinde, bir kriz genellikle sona ermektedir veya erdirilmektedir. Bir krizin ardından, geri bildirim mekanizmaları zararları sınırlandırmak için alınan önlemleri ayrıntılı olarak gözden geçirmelidir. Geçmiş kriz veya felaket olaylarından dersler çıkarmak, hazırlık ve müdahale süreçlerinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Çıkarılan derslerin kanıtı, mevzuat, düzenleme veya kapasitelerden herhangi birinde değişiklik şeklinde olabilecektir (Baubion, 2013: 9-10; Bilgiç, 2017: 37; Oran ve Demir, 2016: 201; Kouzmin, 2008: 158; Taş vd., 2022: 1241-1242). Tüm bu hususlarla birlikte ifade edilmesi gereken temel mesele krizleri etkili bir şekilde yönetmek için kuruluşların öncelikle ifade edilen kriz yönetimi süreçlerinin tüm aşamalarının ve adımlarının farkında olmalarıdır. Daha sonra, örgütlerin aşamalar arasındaki farkların da farkında olmaları gerekmektedir. Ayrıca, krizler giderek daha karmaşık hale geldiğinden, ikincil bir adım da krizlerin eşzamanlı olarak ortaya çıkmasına hazırlanmak olmalıdır. Yine amaç, kuruluşun bakış açısını genişletmektir. Krizlere hazırlanmak ve krizleri önlemeye çalışmak, mümkün olduğunca çok sayıda arızayı sürekli olarak test etmek ve simüle etmek anlamına gelmektedir (Mitroff vd., 1987: 291).

İfade edildiği üzere kriz yönetimi, bir kurumun içindeki ve dışındaki insanları kapsayan bir liderlik zorunluluğudur. Çünkü kriz dönemlerinde ve kriz yönetim sürecinde temel sorumluluk özellikle tepe yöneticilere düşmektedir. Kriz zamanlarında yöneticilerin bir stratejist gibi hareket etmesi ve olayların önemini önyargılardan uzak bir şekilde kavrayarak çabuk karar vermeleri gerekmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 52). Aynı zamanda etkin bir kriz yönetimi için gerekli olan etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkileri de yönetici ve liderler için önem arz etmektedir (Arslan, 2009: 182). Örgütsel liderlere bu noktada önemli roller düşmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Taneja vd., 2014):

- Uygulanabilir bir kriz yönetimi planı: Stratejik liderler örgütlerin gerçeklerinden sorumludurlar. Bu nedenle kriz yönetimini ve bu yönde yapılacak hususları örgüt sistemine entegre etmenin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Senaryo planlamasının kriz yönetimi ve bu yöndeki planlara dahil edilmesi önem arz etmektedir. Çünkü senaryo planlaması Stratejik Kriz Yönetimi Planı ve Uygulanabilir Kriz Yönetimi Eylem Planı geliştirilirken çok önemlidir. Kriz yönetimini kuruluşların stratejik yönetimine entegre etmek önemlidir çünkü her ikisi de kuruluşların

hayatta kalması ve gelişmesi için gerekli olan yenilikçi ve sezgisel stratejilere bağlıdır. Senaryo planlama süreci, makro-çevresel güçler nedeniyle dış çevrede meydana gelen sürekli değişikliklere dayalı olarak çeşitli eğilimlerin ve olasılıkların değerlendirilmesini içerecektir. Organizasyon liderlerinin potansiyel risk faktörlerini de belirlemeleri gerekmektedir. Kriz yönetim sistemleri etkili karar alma sürecine yardımcı olacak niteliktedir. Krizlerin yönetimi, organizasyonel süreçlerin koordinasyonunu, etkili iç ve dış iletişimi ve organizasyonun stratejik kriz yönetiminde güçlü organizasyonel liderliği gerektirir. Krizlerle başa çıkmada kuruluşlar hem stratejik planlara hem de potansiyel krizlerin tanımlanmasına bağlı olacaktır. Bu nedenle, paydaşların katılımını anlamak önemlidir. Stratejik kriz yönetimini etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için örgüt liderleri paydaşlarla iyi bir iletişim kurmalıdır. Kriz döneminde iletişimi yönetmek, farklı stratejik tercihler nedeniyle zorlu bir görevdir. Sonuç olarak, örgüt liderleri ve diğer çeşitli paydaşlar arasında çatışma olasılığı mevcuttur. Kurum liderlerinin krizle nasıl başa çıkacakları ve krizin etkisini nasıl en aza indirecekleri konusunda her açıdan hazırlıklı olmaları gerekir. Bu da ancak kriz iletişiminin dört anahtarını takip etmeleriyle mümkündür ki bunlar “hız, doğruluk, güvenilirlik ve tutarlılık”tır.

- Kriz Sırasında ve Sonrasında İletişim: İletişim, kriz durumlarıyla başa çıkmada ve mücadele etmede kurumsal başarı için kilit bir bileşendir. Bir kriz yönetimi programı ve planı uygulanırken iletişim, uyum ve yatırım ekiplerinin birlikte çalışmaları elzemdir. Bu noktada liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler krizler sırasında paydaşlarla iletişim kurmayı sağlamalıdır. Deveney (2011) bir kriz esnasında zayıf liderlerin kaçmayı seçtiğini, güçlü liderlerin ise temel kriz iletişimi taktiklerini kullanarak mücadele ettiğini belirtmiştir. Ancak en güçlü liderlerin ise temel taktiklerle yetinmediğini ve her durumda, hatta krizde bile örgütü büyütüp ve yenilikler yaptığını belirtmektedir.

Daha önce ifade edildiği gibi krizler ve dolayısıyla kriz yönetimi bireysel ve örgütsel bazda söz konusu olmaktadır. Bu noktada kamu yönetimi ve dolayısıyla yönetimler ve hükümetler de kriz durumlarıyla karşı karşıya kalmakta ve kriz yönetimi önemli bir hale gelmektedir. Hükümetler, bazıları yeni ve tam olarak anlaşılmamış tehlike ve tehditlerden kaynaklanan, giderek artan sayıda krizle karşı karşıya kalmaktadır. Krizler ulusal sınırların ötesine yayılabilir ve küresel ekonominin birbirine bağlı yapısı nedeniyle önemli ekonomik zincirleme etkileri tetikleyebilir. Mali ve finansal krizlerin ardından küresel liderler, daha fazla sistemik şokun ekonomik toparlanmayı, sosyal uyumu ve hatta siyasi istikrarı ciddi şekilde zorlayabileceğinin son derece farkındadır. Devletin sorumlulukları, bu yıkıcı olayları yönetme çabalarının ön saflarında yer almaktadır ve vatandaşların devlete olan güveni, kriz durumlarında devlet kararlarının ne kadar hızlı, etkin ve şeffaf olduğundan doğrudan etkilenmektedir. Modern krizleri yönetmenin karmaşıklığı, acil durum hizmetlerinin ötesinde birçok aktörün katılımını zorunlu kılmakta ve bu da başarılı bir sonuç için etkili bir koordinasyon gerektirmektedir. Kriz yönetimi operasyonları genellikle alt-ulusal düzeylerde yürütüldüğü ancak hükümet merkezlerinde koordine edildiği için

koordinasyon ihtiyacı yönetim zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Kriz yönetimini koordine etme kapasitesi, hükümetlerin vatandaşlarını ve işletmelerini korumak ve afetlerin etkisini azaltmak adına doğru zamanda uygun müdahaleleri sağlama kapasitesini test ettiği için iyi yönetişimin temel bir unsurudur. Ulusal makamların eşgüdümlü eylem için doğru araçlara ve kurumsal çerçeveye sahip olmasını sağlamak kritik önem taşımaktadır. Vatandaşların gözünde, hükümetler kriz yönetiminde sağlam bir liderlik sağlamalıdır ve bunu yapmadıkları takdirde sonunda sorumlu tutulabilirler. Hükümetler, sınır ötesi risklerin geliştiği bir bağlamda bu temel rolü daha iyi yerine getirmek için uygulama ve deneyim alışverişinden faydalanabilir (Baubion, 2013). Bununla birlikte kriz yönetimi sürecinde davranışsal, paradigmatik ve sistemik aşamalar şeklinde ifade edilebilecek üçlü bir uygulamanın faydalı sonuçlar doğuracağı da ifade edilebilecektir (Durgun, 2025: 398).

4. STRATEJİK KRİZ YÖNETİMİ: ENTEGRE BİR SÜREÇ

Stratejik yönetim araçları, krizin tanımlanması, üstesinden gelinmesi, toparlanması ve kurumun başarılı bir şekilde gelişmesi ile bağlantılı sorunların çözümünü sağlar (Zafirova, 2014). Neredeyse her kriz müdahalesinin hem operasyonel hem de stratejik bir boyutu vardır. Operasyonel boyutta ilk müdahale ekipleri, kontrol odası operatörleri ve sistem uzmanları yer alır. Bu kişiler aksaklıklar, kazalar ve acil durumlarla başa çıkmak üzere eğitilmiş profesyonellerdir. Stratejik boyutta ise krizin sonucuna ilişkin nihai sorumluluğu taşıyan üst düzey yöneticiler ya da siyasi liderler yer alır (Ansell ve Boin, 2019: 1082). Krizleri stratejik olarak yönetmek için örgüt liderlerinin dikkate alması gereken bazı temel konular vardır. Bunlar; hazırlık, hızlı karar verme yeteneği ve kriz yönetimi ve önlemenin örgütün stratejik yönetimine ne ölçüde entegre edildiğidir. Bir krize hazırlanırken atılacak adımlardan biri, kuruluşun gerekli kaynaklara sahip olup olmadığını değerlendirmektir. Burada bahsedilen sadece maddi kaynaklar değildir. Bir kriz durumunu yönetmenin ayrılmaz bir parçası, gerekli becerilere sahip yeterli miktarda insan gücüne sahip olmaktır. Böylece yöneticiler aşırı stres ve belirsizlik altında isabetli kararlar alabilirler. Kriz yönetiminin bir kurumun stratejik yönetimine entegre edilmesi esastır. Buna ek olarak, kriz eylem planı için kurumsal süreçler tanımlanmalı ve plan bir kriz durumunun üstesinden gelmek ve bir kuruma normallik hissi getirmek için kriz yöneticisinin uzmanlığını içermelidir. Buna ek olarak, örgütte krizlerin tekrarlanmasını önlemek için süreçler ve prosedürler uygulamaya konulmalıdır (Taneja vd., 2014: 79). Bu noktada stratejik yönetimin ne olduğunun açıklanması önem arz etmektedir. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesine bakıldığında herhangi bir zaman ve çevre içerisinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi, bununla birlikte üretim faktörlerinin etkili ve verimli kullanılması görüşlerine dayandığı görülmektedir (Güçlü, 2003: 71; Serin vd., 2020: 1003). “Stratejik yönetim; organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel kararların kesin ve açık olarak anlatılması, bütünlüğün tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimi olarak tanımlanabilir.” Bu noktada stratejik yönetimin üç ana konu üzerine odaklandığını söylemek mümkündür. Bunlar; stratejik analiz, strateji seçimi ve uygulamadır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 389-390). Bunlarla birlikte stratejik yönetim, örgütlerin stratejik

amaçlarının gerçekleştirilmesinde örgüte rehberlik edecek planların formüle edilmesi, bu planların uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesine ilişkin süreci ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci dinamik bir yapıya sahiptir ve temelde dört aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalardan ilkini örgütün misyon, vizyon ve hedeflerinin gözden geçirilmesi, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile özellikle dış çevrede oluşacak fırsat ve tehditlerin belirlenmesi oluşturmaktadır. İkinci aşama örgütlerin çeşitli seviyelerde izleyebilecekleri stratejilerin oluşturulmasını sağlamaktır. Üçüncü aşama farklı seviyelerde oluşturulan stratejilerin yöneticiler vasıtasıyla kısa, orta ve uzun vadeli planlar ile hayata geçirilmesidir. Dördüncü aşama ise geliştirilen stratejilerin gerektiği şekilde uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi ve geri bildirimler ile gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2011: 34-35; Tortop vd., 2017: 228; Serin ve Durgun, 2022: 138). Ayrıca stratejik yönetimin örgütlere temelde üç yararı vardır. Bunlardan ilki, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku diğer bir deyişle vizyon kazandırmasıdır. İkincisi stratejik açıdan önemli olan konu ve faktörlerin neler olduğunu anlama ve onlara odaklanma yararandır. Üçüncü yararı ise çevresel tasarımları devamlı yaptığında, hızlı değişen çevreye ilişkin stratejik uygulamalarda gerekli değişimin zamanında yapılması ve esnek davranılmasıdır (Serin ve Durgun, 2018: 23). Zaten dış çevrenin sürekli olarak gelişmesinin yanı sıra, yönetimin başarısız uygulamaları söz konusuysa, stratejik açıklık ortaya çıkmakta ve bu durum örgütlerde krize yol açmaktadır. Örgütsel yapının çevresel şartlara uyumundaki eksiklik sonucunda ortaya çıkan stratejik açıklık, stratejik açıdan yapılan değerlendirmeler bağlamında önemli bir kriz nedeni olarak da görülmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 53; Tekin, 2016). Bu anlamda stratejik yönetim örgütler için azami önem arz etmektedir. “Stratejik yönetimle ilgili yapılan birçok çalışmanın ortak vurgusu; dış ve iç çevrenin analizi, vizyon, misyon, amaç ve hedef olarak stratejik niyetin ortaya konulması, niyetlerin gereğini yapacak stratejilerin belirlenmesi, analizi ve seçimi, stratejilerin kararlılıkla uygulanması ve sonuçların yine önceden belirlenen kriterlerle, performans ölçütleriyle karşılaştırılması ve yeniden değerlendirme yapılması şeklindedir.” (Göral, 2014: 95). Anlaşılabacağı üzere stratejik yönetim örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve başarı gösterebilmesi için çevresel değişimler dikkate alınarak gerekli planlamaların yapılması, gerekli önlemler alınarak planların hayata geçirilmesi ve gerekli kontrollerin yapılmasını ifade eden etkili bir yönetim sürecidir. Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu hedefler doğrultusunda ve öngörülen biçimde şekillendirmek ve dolayısıyla kendi geleceğine sahip olmak fikri ve hedefi söz konusudur (Özgür, 2004: 211; Taş vd., 2024: 169). Bu nokta; örgütlerin hedef, amaç ve geleceklerini olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip olan krizler ve dolayısıyla kriz yönetimi bağlamında önem arz etmektedir.

Kriz yönetimi ve stratejik yönetim alanları son birkaç on yılda çoğunlukla ayrı ayrı ve paralel bir şekilde gelişme eğiliminde olmuştur. Son zamanlarda, I. I. Mitroff gibi bazı akademisyenler bu alanlar arasındaki ortak zemini keşfetmeye çalışmış ve kriz yönetimi ile stratejik yönetimin birbiriyle kaçınılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Kriz yönetimi, doğası gereği stratejiktir (Preble, 1997).

Stratejik kriz yönetimi, bir krizin işaretlerini belirlemeyi ve kurumun faaliyetinin devamını ve iflasın önlenmesini garanti altına almak için krizin, zamanında önlenmesi, zayıflatılması ve üstesinden gelinmesi için gerekli ön koşulları oluşturmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda stratejik kriz yönetimi, krizi tanımayı ve olumsuz sonuçlarının üstesinden gelmek için önlemler almayı mümkün kılan yöntemdir. Bu yöntem içerisinde çeşitli metotların varlığından söz edilebilir. İlk grup metotlar taktikseidir. Bunlar arasında yeniden düzenleme, küçülme ve iflas yer almaktadır. Bu yöntemler, örgütsel finansal performansın hızlı bir şekilde iyileştirilmesini, yani kriz sonuçlarının üstesinden gelinmesini amaçlamaktadır. Ancak bu yöntemlerin kullanılması, eğer bunlar etkin olmayan yönetim sistemleri ise, krizin nedenlerini ortadan kaldırmak için her zaman yeterli değildir. İkinci grup metotlar ise stratejiktir. Bunlar; tasfiye, yeni kurumsal yapıların oluşturulması, düzenli hale getirme, modernizasyon, birleşme, çeşitlendirme, yeniden yapılandırma ve yeniden mühendislik şeklindedir. Kural olarak, bir örgüt bu yöntemlerin sonuçlarını hemen görmez, ancak bunların kullanımı için özünü ve rekabet gücü, yatırım çekiciliği, müşteri-vatandaş odaklılık ve yenilikçilik gibi niteliksel özellikleri değiştirmektedir (Groh, 2014: 53). Stratejik kriz yönetimi bir dizi görevin yerine getirilmesi şeklinde de ifade edilebilir. Bu görevler; hissetme veya sezme yeteneği, kritik karar verme, koordinasyon ve anlam yaratma şeklinde ifade edilebilir. Her bir görevin neyi ifade ettiğine bakıldığında aşağıdaki hususlar görülmektedir (Ansell ve Boin, 2019: 1082):

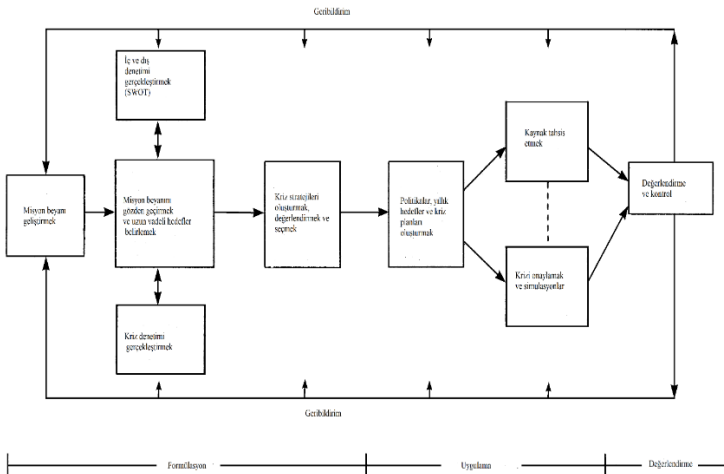
- Hissetme veya sezme yeteneği, stratejik kriz yöneticilerinin gelişen tehdit ve bu tehdidin sonuçları hakkında ortak bir anlayışa ulaştıkları süreci organize etmeyi ifade etmektedir. Bu, ortaya çıkan tehdit ve sonuçları hakkında bilgi toplanmasını, analiz edilmesini ve toplanan ve analiz edilen bilginin yayılmasını gerektirmektedir.
- Kritik karar verme hem kısa hem de uzun vadede etkili ve meşru olan stratejik kararlar almayı ifade etmektedir.
- Koordinasyon, müdahale ağlarındaki aktörleri birlikte çalışmaya ve görevlerini etkili ve meşru bir şekilde yerine getirmeye motive ederek planlanan eylemlerin ve stratejik kararların uygulanmasını kolaylaştırmayı ortaya koymaktadır.
- Anlam yaratma, ilgili herkese neler olup bittiğini, durumu düzeltmek ve sonuçları sınırlandırmak için neler yapıldığını açıklamak ve ilerlemek için uygulanabilir tavsiyeler sunmak hususunu içermektedir.

Bu görevleri yerine getirmek kolay değildir. Belirsizlikle başa çıkmak, bilgi olmadan karar vermek, müdahale ağlarına ilişkin planların hayal bile edilemeyen tehditler karşısında yeterli olmadığını keşfetmek ve ardından endişeli bir kamuoyuyla bir şekilde anlamlı bir iletişim kurmak zordur. Bunlarla birlikte stratejik kriz yönetiminin etkili olabilmesi için stratejik yönetimi üstlenen kuruluş üyelerinin mesleki bilgisi ve örgütün stratejik yönetiminin özelliklerine ilişkin farkındalıkları, kriz karşıtı faaliyet deneyimi ve kriz karşıtı grupların çalışmaları, yönetsel profesyonellik ve yönetim temsilcilerinin kriz karşıtı faaliyetleri şeklinde ifade edilebilecek unsurların da bir araya gelmesi gerekmektedir (Groh, 2014).

Mitroff (2008) stratejik kriz yönetimi için geliştirdiği iş modelinde yedi tür büyük kriz ailesi olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ekonomik, bilgisel, fiziksel, insan kaynaklarıyla ilgili, itibarla ilgili, psikopatik eylemler ve doğal afetler şeklinde sıralanabilir. Ekonomik krizler, grevler, piyasa çöküşleri ve iş gücü sıkıntısı gibi olay veya durumları içermektedir. Kamuya açık veya gizli önemli bilgilerin veya kurumsal kayıtların kaybedildiği kriz ailesi, bilgi kaynaklı ya da bilgiseldir. Fiziksel kriz ailesi; büyük ekipmanların tehlikeye girmesi, tedarikçilerin kaybedilmesi ya da önemli bir işletme tesisinde büyük bir aksaklık yaşanması gibi durumları içermektedir. Dördüncü aile olan insan kaynakları, kilit bir yöneticinin veya ekip üyesinin kaybı, vandalizm veya işyerinde şiddet şeklinde varlık bulabilir. Beşinci aile, kurumun itibarına zarar verebilecek söylentiler ve dedikodular gibi itibarla ilgili olanlardır. Psikopatik eylemler şeklinde ifade bulan altıncı kriz ailesi, terörist saldırılar, adam kaçırma ve hatta ürünlerle oynama gibi eylemleri içerir. Doğal afetler ise hortumlar, depremler, yangınlar, seller gibi olayları içermektedir. Örgüt liderleri bu kriz ailelerinden sadece bir ya da ikisini kendi örgütleri için olasılık olarak görürlerse, örgütlerini potansiyel olarak önemli bir risk altına sokmuş olurlar. Tüm kriz olasılıklarını göz önünde bulundurmak ve bir krizin hızla çözülebilmesi ve tekrarlanmasının önlenmesi için stratejik ve taktik planlar yapmak liderlerin sorumluluğundadır (aktaran Taneja vd., 2014: 80).

Stratejik kriz yönetimi örgütler için birleşik bir model sunmaktadır. Bu model doğrudan sürece dahil edilen kriz prosedürleri ile stratejinin formüle edileceği ve uygulanacağı prosedürel bir entegrasyonu temsil etmektedir. Bu süreçlerin eşzamanlı olarak yürütülmesi, yöneticilerin alanları, birbirinden tamamen bağımsız sınırlara sahip olarak görmelerine çok daha az olanak tanıdığından, bilişsel/duygusal bir kabulün de ortaya çıkması beklenmektedir. Birleşik model aşağıdaki şekilde sunulabilmektedir (Preble, 1997):

Şekil 1: Birleşik Stratejik Yönetim Modeli

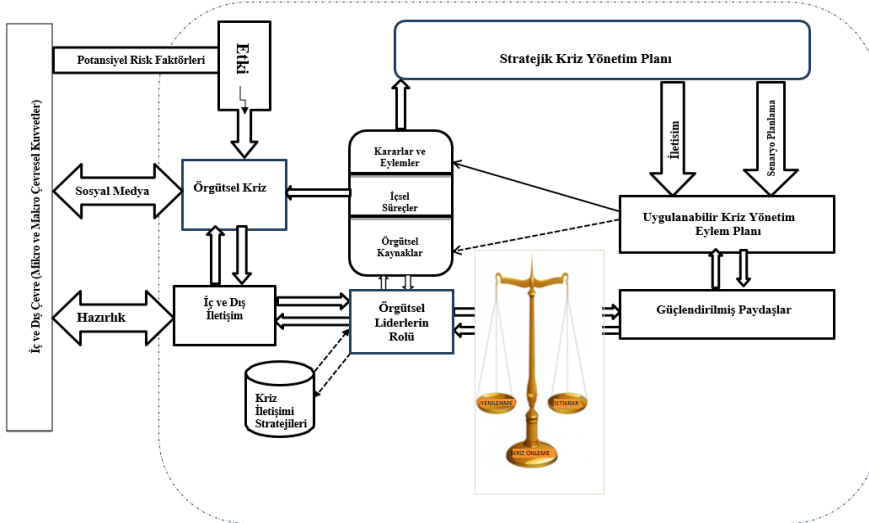


Kaynak: Preble, 1997: 783

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere strateji oluşturma süreci, bir örgütün bir misyon beyanı geliştirmesi ve ardından örgütün temel dış fırsat ve tehditleri ile temel iç güçlü ve zayıf yönlerini (SWOT) belirlemesiyle başlamaktadır. Ancak birleşik model, bir ürün üretmenin veya bir hizmet sunmanın sadece olumlu yönlerine odaklanmak yerine, bu sırada bir kriz denetimi yapmanın, bir örgütün potansiyel krizlere karşı kırılganlık veya duyarlılık alanlarını ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. Böylece karmaşık yeni teknolojilerin ve sistemlerin riskleri ya da yıkıcı potansiyelleri dikkate alınmak ve tepki verilmek üzere ortaya çıkarılmış olacaktır. Kriz denetimleri, insan, üretim, organizasyon, teknolojik, sosyal, politik ve makroekonomik sistemlerdeki, örgüt içi veya dışı başarısızlık potansiyelini incelemek üzere tasarlanmıştır. Birden fazla alandaki arızalar arasındaki olası etkileşim de dikkate alınmaktadır. Ürünler ve süreçler, tehlikeli bir durum yaratma potansiyellerini belirlemek için dikkatle değerlendirilmelidir. En kötü durum olasılıklarını belirlemek için çok çeşitli en kötü durum senaryoları yazılmalıdır. Örgütler, krizlerin nasıl gelişebileceği konusunda daha büyük bir bilinç geliştirmek için beyin fırtınası oturumlarını kullanmaya karar verebilirler. Sosyal ve teknolojik sistemlerdeki potansiyel başarısızlık alanlarını tespit etmek için çevresel etki değerlendirmeleri yapabilmektedirler. İfade edilen alıştırımların açık bir faydası, tehdit senaryoları bir kez yöneticinin bilincine girdiğinde, bunların gerçekleşme potansiyelini inkâr etmesinin veya olumsuz sonuçlarını rasyonalize etmesinin son derece zor hale gelmesidir. Sürecin bir sonraki adımı, bir organizasyonun iç güçlerinden yararlanan, zayıflıkları en aza indiren, örgüte veya örgütün çevreye yönelik tehdit hakkını ve potansiyel olarak zararlı ürün-hizmet veya sistemlerin azaltılması veya yeniden tasarlanması yoluyla ortaya çıkan fırsatları değerlendiren stratejiler geliştirmektir. Liderler ve yöneticilerin krizleri etkili bir şekilde yönetmeye ve krizin kuruluş üzerindeki etkisini en aza indirmeye yardımcı olabilecek stratejiler ortaya koymaları bu noktada elzemdir. Bilinmektedir ki strateji, krizlerin yönetiminde kritik öneme sahiptir ve bu nedenle, özellikle çalkantılı dönemlerde kuruluşların krizleri yönetmesine yardımcı olan çok sayıda çeşitli model ve kavramsal çerçeve geliştirilmelidir. Bütünleşik model sürecindeki bir sonraki aşama, uzun vadeli hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak üzere tasarlanan örgüt politikalarının yani harekete geçmek için genel kılavuzların ve yıllık hedeflerin ifade edilmesiyle başlayan strateji uygulamasıdır. Ayrıntılı kriz planları bu aşamada resmileştirilmeli ve yazılı hale getirilmelidir. Kriz planı dokümantasyonu, beklenen prosedürler ve çalışan ve yöneticilerin sorumluluk alanları gibi unsurları içermelidir. Entegre modelin son aşaması hem geri besleme hem de ileri besleme kontrolleri kullanılarak stratejilerin ve kriz planlarının başarılmasına yönelik bugüne kadarki ilerlemenin değerlendirilmesidir. Elde edilen bilgiler sorunları çözmek, düzeltici önlemler almak, stratejileri iyileştirmek ve performansı ödüllendirmek için kullanılır. Özel alarm kontrolleri bu süreçte dahil edilmiştir ve krize hazırlık durumu periyodik simülasyon ve tatbikatlarla sürekli olarak belirlenmektedir. Gözden geçirme dönemi sırasında bir kriz meydana gelmiş veya olay aşamasında engellenmişse, kurumun kriz yönetimi performansının kapsamlı bir değerlendirmesi yapılabilir. Daha sonra ek kriz önleme stratejileri araştırılabilir ve gerekirse yeni planlama döngüsüne dahil edilebilir (Preble, 1997: 784-786; Ledi vd., 2024).

Doğru şekilde uygulanan verimli ve etkili bir stratejik kriz yönetimi planı, kriz durumları ve olaylarından sonra kurumun yenilenmesine, istikrarına ve büyümesine yol açabilir.

Şekil 2: Stratejik Kriz Yönetimi Modeli



Kaynak: Taneja vd., 2014: 85

Şekil 2'deki Stratejik Kriz Yönetimi Modeli, stratejik bir kriz yönetimi planının gerekli unsurlarının yanı sıra bunların birbirleri üzerindeki etkileri ile verimli ve etkili bir şekilde uygulanan bir planın genel sonuçlarını göstermektedir. Bu unsurlar arasında senaryo planlaması, uygulanabilir kriz yönetimi eylem planları, kurumsal (örgütsel) liderlerin ve yetkilendirilmiş (güçlendirilmiş) paydaşların rolü, gerektiğinde kullanılmak üzere kolayca erişilebilen kurumsal kaynak ve süreçlerin gerekliliği ve sosyal medya da dahil olmak üzere iletişim yetenekleri ve kullanımı yer almaktadır. Arzu edilen sonuçlar (1) kurumsal yenilenme ve istikrar ve (2) krizin tekrarlanmasının önlenmesidir. Organizasyon yenileme, bir organizasyonun hedeflerini, stratejilerini, paydaşlarını ve üst yönetim ekiplerinin süreçlerini de sürekli olarak yenilemesine dayanır. Kuruluşlar bir istikrar faktörü olarak sürekli yenilenmenin yanı sıra çeşitli kriz durumlarına, olaylara ve aksaklıklara tepki verirken epizodik değişim de yaşamalıdır. Yenilenme, bir kuruluşun imajını ve itibarını yeniden tesis etmek için herhangi bir krizin ardından çalışanlar ve paydaşlar için kuruluşa olan güvenin yeniden inşasını içermelidir (Taneja vd., 2014: 82).

Aşağıdaki öneriler, Şekil 2'de sunulan Stratejik Kriz Yönetimi Modeli'ndeki öğelerin açıklığa kavuşturulmasını içermektedir (Taneja vd., 2014: 83).

1. Kuruluşlar, aşağıdaki ilgili maddeleri içeren bir stratejik kriz yönetimi planı kullanmalıdır:
 - Kriz yönetiminin kurumun stratejik yönetimine uygun şekilde entegre edilmesi için önceden test edilmiş ve gözden geçirilmiş eylem planına sahip resmi bir kriz yönetimi sistemi;
 - Kriz yönetim ekibine uzmanlık alanlarını dahil etmek için tüm fonksiyonel alanlardan organizasyon liderlerinin katılımı;
 - Kriz durumlarına yol açabilecek olası olayların veya senaryoların ve bunların kurum üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesi;
 - Kriz durumlarının üstesinden gelinmesinde kilit süreçlerin, kaynakların, kurumsal liderlerin, paydaşların ve stratejik tercihlerin belirlenmesi;
 - Kurumun değerleriyle örtüşen, sürekli güncellenen ve değerlendirilen bir uygulama planı.
2. Çalışanların kriz durumlarına ve olaylarına karşı güçlendirilmesi ve hazırlıklı olması gerekir.
 - Çalışanlar, bilgili olmalı, harekete geçebilmeli ve mevcut kurumsal kaynakları kullanabilmelidirler.
 - Kriz zamanlarında kurumun mesajını iletmek için insan, sosyal medya ve diğer iletişim becerilerini kullanabilmelidirler.
 - Kriz durumlarının ve olaylarının yönetilmesine yardımcı olmak ve bunların tekrarlanmasını önlemek için güçlü bir liderlik sergilemelidirler.
3. Krizlerin ele alınmasında paydaşların katılımını sağlamak için çaba gösterilmelidir. Buna şunlar dahildir:
 - Çevrimiçi paydaşları anlamak ve medyayı ele almak.
 - Sosyal medyayı dahil etmek ve izlemek.
 - Uygulanabilir kriz yönetimi eylem planlarının ayrılmaz bir parçası olarak paydaşları dahil etmek.
4. Örgütler kriz yönetimi eğitimleri düzenlemelidir, böylece yöneticiler, ekip liderleri ve tüm çalışanlar yaklaşan bir kriz olduğunda uygulanacak protokoller, prosedürler ve eylem planlarından haberdar olurlar.

İfade edilen tüm hususlar ele alındığında stratejik kriz yönetiminin krizleri önleme noktasında önemli bir yerde olduğu, aynı zamanda bütünleşik ve iç içe geçmiş süreçlerden oluştuğu görülmektedir.

5. AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI VE FAALİYETLERİNİN STRATEJİK KRİZ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Krizler dolayısıyla kriz ve stratejik kriz yönetimi tüm ülkeler ve ülkeler içindeki örgütler için söz konusu olmaktadır. Yaşanan krizlerin nedenleri farklılaşabildiği gibi, örgütler ve ülkeler özelinde farklı sonuçlar ortaya çıkarması da kuvvetle muhtemeldir. Türkiye özelinde bakıldığında ülkenin ve ülke içinde kamu ve özel sektör örgütlerinin

çeşitli krizlerle mücadele ettiği ifade edilebilecektir. Bu noktada ülke genelinde özellikle doğal afetler ve bunlarla bağlantılı şekilde ortaya çıkan acil durumlar en önemli kriz şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim 6 Şubat Kahramanmaraş Depremleri bu konuda önemli ve acı bir örnek teşkil etmektedir. 11 ili etkileyen ikiz depremler ve ardından yaşanan artçı sarsıntılar ülke genelinde bir krize neden olmuştur. Bu bağlamda merkezi yönetim teşkilatı içerisinde yer alan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) önem arz etmektedir.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, afet ve acil durumlara ilişkin ülkenin yetkin ve yetkili teşkilatıdır. AFAD “Afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve risk azaltma, olay sırasında yapılacak müdahale ve olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması, yurt içinde ve yurt dışında insani yardım operasyonlarının yapılması ve koordine edilmesi ile bu konularda politika önerilerinin geliştirilmesi ve uygulanması hususları” noktasında görev ve yetkilere sahiptir (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, 2024). Bu görev ve yetkiler Başkanlık bünyesinde yer alan dört genel müdürlük aracılığıyla yerine getirilmektedir. Ayrıca Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Strateji Geliştirme Dairesi konu dahilinde önemlidir.

AFAD, afet ve acil durumlar şeklinde ortaya çıkan ya da yaşanan krizlerle mücadele edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu noktada yaptığı faaliyetler, gerçekleştirdiği projeler söz konusudur. Çalışma kapsamında atılan en önemli adımın Bütünleşik Afet Yönetim Sistemine geçiş olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda afet ve acil durum süreçlerinin elektronik ortamda takip edilmesi, yönetilmesi ve yöneticilere karar desteği sunulması amacıyla Afet Yönetim ve Karar Destek Sistemi (AYDES) geliştirilmiştir. AYDES, afetin planlama, müdahale ve iyileştirme süreçlerinin tümünü kapsayacak şekilde çalışmaktadır. “AYDES, üç ana modülden oluşmaktadır. Olay Komuta Sistemi, sıfıncı dakikadan itibaren tüm müdahale aşamalarının yönetilmesini sağlar. Mekansal Bilgi Sistemi, afet anında kullanılabilecek tüm coğrafi verilerin AYDES’te toplanarak analizine imkân sağlar. İyileştirme Sistemi, afet ve acil durumlar sonrasında hayatın en kısa sürede normale dönmesi için hasarın tespiti, acil yardım taleplerinin takibi, etüt raporlama sürecinin sistematik hale getirilmesini sağlar.” (AFAD, Bütünleşik Afet Yönetimi Sistemi, 2024). Ayrıca AFAD, e-devlet üzerinden gönüllülük ve toplanma alanlarına ilişkin hizmetler sunmaktadır. Bunlarla birlikte AFAD bünyesinde pek çok proje de söz konusudur. Afete Hazır Türkiye Projesi bunlardan biridir ve özellikle paydaş noktasında geniş kapsamlıdır. AFAD bünyesinde yer alan projelerden bir diğeri KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik, Nükleer Tehditler) Kapasite Geliştirme Projesi’dir. Bu proje ile ülke genelinde meydana gelebilecek ve vatandaşları etkileyebilecek bir KBRN olayıyla (kimyasal, biyolojik, radyasyon ve nükleer tehlikeli maddelerden kaynaklanan zararlı ve tehlikeli durumlar) etkin bir şekilde mücadele etme ve en az hasarla durumu kontrol altına almak hedeflenmekte ve bununla bağlantılı şekilde AFAD’ın KBRN müdahale kapasitesinin üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır. AFAD’ın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması

yolunda tüm süreçlerin kontrolünü elinde bulundurabilmek için iç kontrol sistemi doğrultusunda kurumsal risk yönetim sistemini kurması bir diğer projesidir. Bunlarla birlikte AB-IPA (Katılım Öncesi Yardım Aracı) Kurumsal Kapasite Projesi, AFAD'ın kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi noktasında oluşturulan bir projedir. Ayrıca proje AFAD'ın ilk AB projesi olup Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) kapsamında fon kazanmıştır. Türkiye Afet Yönetimi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (TAYSB) AFAD bünyesindeki önemli projelerden bir diğeridir. Afet yönetimi sisteminin çatı belgesi olarak Türkiye'nin vizyonunu ortaya koyan TAYSB, mevcut ve yeni tüm afet risklerini, her türlü afet ve acil durum ile afet yönetiminin tüm süreçlerini kapsamaktadır. "TAYSB ile, etkili bir afet yönetimi için sistematik bütünlük, verimli kaynak kullanımı ve sorumluluk paylaşımını esas alan bir model sunulmaktadır. Belgede, tüm kamu kurum ve kuruluşları, akademik kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları (STK), medya, aile ve bireye kadar uzanan tüm toplum ile uluslararası kuruluşlar afet yönetiminin paydaşları olarak ele alınmaktadır." Afet Farkındalık Merkezi, deneyimleyerek öğrenme ve oyunlaştırma yöntemlerini ilk defa birlikte kullanan bir proje olarak AFAD bünyesinde yer almaktadır. Projenin amacı; başta çocuklar ve gençler olmak üzere tüm halkı kapsayan hedef kitleye yeni, etkin ve kalıcı farkındalık kazandırma metodlarının son teknolojilerle zenginleştirilerek uyarlandığı, özel bir merkez oluşturmaktır. Bu kapsamda özellikle yapılacak tatbikatlar, yaşayarak öğrenme noktasında faydalı olabilecektir (AFAD, Projeler, 2024). Ayrıca AFAD'ın ifade edilenler dışında farklı projeleri olduğunu da belirtmek gerekir.

AFAD'ın faaliyetleri ve projeleri ile birlikte hazırlamış olduğu planlar da konu kapsamında önem arz etmektedir. Bu bağlamda en önemli belgelerden biri olan AFAD 2024-2028 Stratejik Planına bakıldığında, misyon beyanının yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda AFAD misyonunu "Risk odaklı afet yönetimi anlayışıyla afet ve acil durum süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek, ilgili tüm paydaşlarla koordinasyon sağlamak ve bu alanda politikalar üretmek" şeklinde ifade etmiştir. Bununla birlikte temel değerler içerisinde yer alan iş birliği ve koordinasyona açıklık özellikle paydaş katılımı noktasında önemli olmaktadır. Ayrıca özellikle dış paydaşlar noktasında kuruma ilişkin olarak değerlendirme yapılmasına olanak veren anketler yapılması da yine paydaş katılımı ve geribildirimler noktasında değerli görülmektedir. Bunlarla birlikte AFAD risk azaltma, toplumsal farkındalık, koordinasyon, afet esnası ve sonrası, uluslararası etkinlik ve kurumsal kapasite şeklinde amaçlar ve bu amaçlar doğrultusunda hedefler belirlemiştir. AFAD stratejik planında insan kaynağı ve mali kaynaklarına ilişkin bilgileri de aktarmıştır. Bu doğrultuda mali kaynakların etkili ve verimli kullanılacağı, insan kaynağının ise güçlendirilmeye ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Yapılan PESTLE (politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel) analizi ile dış faktörlerin etkileri tespit edilmiş ve bu noktada sorunlu alanlar ile yapılması gerekenler planla belirtilmiştir. Afet yönetiminde tecrübe gerektiren kadrolarda değişimlerin sık olması, tüm afet risklerini kapsayan bir sigorta mekanizmasının bulunmaması, paydaş kurum ve kuruluşlar arasındaki eşgüdümün istenilen seviyede olmaması nedeniyle afet yönetimi konusunda ortak stratejilerin uygulanmasında zorluk yaşanması bahsi geçen sorunlardan birkaçıdır. PESTLE analizi dışında yapılan GZTF (Güçlü ve Zayıf Yönler

ile Tehditler ve Fırsatlar) analizi ile de kurumun güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmuş, ayrıca fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. İhtiyaç duyulduğunda yeni mali kaynaklara kolay erişebilmesi, dış paydaşlarla hızlı ve kolay bir şekilde iş birliğine gidebilmesi, afet yönetimi planlarının olması; başkanlığın önemli güçlü yanlarından bazılarını ifade ederken; risk azaltma çalışmalarının sonuçlarının yeterince izlenememesi, afetlere ilişkin sistematik veri tutulmaması, kurumsal veri tabanının yeterli olmaması, afet ve acil durumlarda elde edilen tecrübe paylaşımının ve raporlamanın yeterli olmaması önemli zayıf noktalar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca afet yönetim planlarının hazırlanma sürecinde kurum ve kuruluşların katılımcılığının yetersiz olması sonucu teoride belirlenen rollerin pratikte uygulanamaması, afet ve acil durum yönetimi sırasında sosyal medyada dezenformasyon ve manipülasyon oluşması ve afet yönetim planlarının uygulanmasında karşılaşılan toplumsal ve bürokratik engeller önemli tehditler olarak görülmektedir (AFAD 2024-2028 Stratejik Planı, 2024).

AFAD'ın hazırladığı bir diğer önemli plan Türkiye Afet Müdahale Planıdır (TAMP). Bu plan temelde “ulusal ve yerel boyutta afet ve acil durumlarda müdahale çalışmalarının nasıl yürütüleceğini ortaya koyan bir üst plan olarak muhtemel afet ve acil durumların türü ve ölçeğine göre uyarlanabilir, esnek ve modüler yapıya sahip müdahale organizasyon sistemini açıklamaktadır.” TAMP çok geniş kapsamlı bir plandır. Türkiye’de yaşanabilecek bütün tür ve ölçekteki afet ve acil durumlara müdahalede görev alacak bakanlık, kurum ve kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları (STK) ve gerçek kişiler TAMP’ın kapsamındadır. TAMP hazırlanırken özellikle kapasite geliştirme süreci dikkate değerdir. Bu süreçte senaryo çalışması, kapasite geliştirme kararları ve finansman temini ön plana çıkmaktadır. Yapılan senaryo çalışmaları doğrultusunda hazırlıklar planlanmakta, senaryo planlarına göre kapasite atırılacak alanlar belirlenmekte, kapasite artırımı için projeler ve finansman takvimi belirlenmekte ve organizasyon ve analiz süreçleri sonrası planlar hazırlanmaktadır. Ayrıca planın, ulusal ve uluslararası eğitim ve tatbikatlar, gelişen yeni teknolojiler ve yapılan görevler dikkate alınarak geliştirileceği de yine planda belirtilmektedir (Türkiye Afet Müdahale Planı, 2024).

TAMP gibi geniş kapsamlı planlardan biri de Türkiye Afet Risk Azaltma Planı’dır (TARAP). Bu plan da kamu, özel sektör, STK’lar ve vatandaşları kapsamaktadır. Plan dahilinde özellikle krizler bağlamında önemli bir husus olan GZTF analizi yapılmıştır. Bu noktada zayıf yönler olarak özel sektörün ve toplumun etkin ve yeterli bir şekilde afet yönetimi çalışmalarında yer alamaması ve denetimsel eksiklikler dikkat çekerken; tehditlerde ise ulusal ve uluslararası finansal krizlerin doğurduğu olumsuzluklar ile teori ve pratiğin tam olarak örtüşmemesi ve uygulamalardaki aksaklıklar dikkate değerdir. Bunlarla birlikte afet risklerinin azaltılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve finansal destek önceliklerinin bulunması önemli bir güçlü yön olarak ifade edilebilecekken, uluslararası standart ve strateji belgelerinin çoğuna katılımın sağlanmış olması da önemli bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Sendai Çerçeve Belgesi’nin TARAP’a temel dayanak oluşturması ve bu noktada önemli stratejik önceliklerin benimsemesi de önem arz eden bir diğer konudur. Afetlere ilişkin olarak belirtilen dört temel stratejik öncelik bağlamında planda çeşitli stratejik

amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda da hedefler belirlenmiş ve kısa, orta ve uzun vadeli eylemler kararlaştırılmıştır. Yine planda belirlenen afet türleri için risk azaltma stratejileri geliştirilmiştir ve bu bağlamda hedefler ve eylemler belirlenmiştir. Planda dikkati çeken bir husus ise planın izlenmesi ve değerlendirilmesi noktasındadır. “Plandaki eylemlerin izleme ve değerlendirilmesinin yapılması için AFAD bünyesinde bir yazılım oluşturulmuştur. Bu yazılım risk azaltma planının etkililiğini sağlamak için karar vericilere planlarla ilgili durumun gösterilmesi amacıyla kullanılacaktır. Yazılım sayesinde plandaki sorumlu ve ilgili kuruluşlar, şifreleriyle yazılıma giriş yapacak, eylemleri web üzerinden çevrimiçi olarak takip edecek ve eylemlerle ilgili istenen verileri/bilgileri yazılıma girebilecektir. AFAD tarafından plandaki paydaşlar yazılım ve yazılımın kullanımı hakkında bilgilendirecektir.” (Türkiye Afet Risk Azaltma Planı, 2024).

Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2023 (USDEP 2023) deprem kayıplarının en aza indirgenmesini hedefleyen stratejik yaklaşımlar ve eylem dizileri içeren bir belge olması açısından önem arz etmektedir. Depremleri öğrenmek, deprem güvenli yerleşme ve yapılaşma ve depremlerin etkileriyle baş edebilmek şeklinde üç ana eksen ve bu ana eksenler etrafında şekillenen strateji, hedef ve eylemler planda belirlenmiştir (Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2023, 2024).

İfade edilen hususlar dikkate alındığında AFAD’ın doğal afet ve acil durum kaynaklı krizlere yönelik çok önemli çalışmaları söz konusudur. Konu kapsamında öncelikle AFAD bünyesinde Strateji Geliştirme Biriminin var olması stratejik kriz yönetiminde önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Önemli faaliyetlerinden biri olan Bütünleşik Afet Yönetim Sistemi, krizler anında, esnasında ve sonrasında yapılacak faaliyetlerle ilgili olarak önem arz etmektedir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinden hem bu sistem kapsamında hem de e-devlet uygulamaları ile faydalanılması da yine stratejik kriz yönetimi için önemlidir. AFAD’ın geliştirmiş olduğu projelere bakıldığında özellikle kapasite geliştirme noktasında ve paydaş katılımı ile ilgili olarak ön plana çıktıkları görülmektedir. Bunlarla birlikte tatbikatlar yapılması, stratejik hedef ve amaçların belirlenmesi de stratejik kriz yönetimi noktasında AFAD için önemli adımlar olarak değerlendirilebilecektir.

AFAD’ın hazırlamış olduğu planlara stratejik kriz yönetimi kapsamında bakıldığında bir bütün olarak olmasa da önemli ölçüde stratejik kriz yönetimi hususlarını ihtiva ettiklerini söylemek mümkündür. Stratejik planda misyon beyanının yer alması, paydaş katılımı ve geribildirimlere önem verildiğinin beyanı, mali kaynakların etkili kullanılacağına belirtilmesi, PESTLE ve GZTF analizlerinin yapılması stratejik kriz yönetimi bağlamında önemli olumlu hususlardır. Ancak bunlarla birlikte insan kaynağının yeterince güçlü olmaması, afet yönetimi konusunda ortak stratejilerin uygulanmasında zorluk yaşanması, sistematik bir şekilde verilerin tutulmaması, etkili bir veri tabanının olmaması, raporlamaların yetersiz olması, teori ve pratiğin birbirini tutmaması, sosyal medyada ortaya çıkan dezenformasyonlar gibi hususlar stratejik kriz yönetimi noktasında olumsuz hususları oluşturmaktadır. Türkiye Afet Müdahale Planı özellikle senaryolar oluşturulması, bu senaryolara göre planlar yapılması, senaryo planlarına göre kapasite arttırılacak alanların belirlenmesi ve

gerekli görüldüğünde planda yenilikler yapılması hususu ile stratejik kriz yönetimi bağlamında önemlidir. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı'na bakıldığında geniş paydaş yelpazesine sahip olması, stratejik öncelikler ve bu öncelikler bağlamında stratejik hedefler belirlemesi noktasında önem arz etmektedir. Ayrıca GZTF analizi yapılması da yine dikkate değer bir husustur. Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı ise özellikle stratejik hedefler belirlenmesi noktasında önemli olarak değerlendirilmektedir.

AFAD'ın yaptığı çalışmalar, projeler, planlar dikkate alındığında krizlerle mücadele etmek ve dahası krizleri yönetmek görev ve yetkisinde olan bir kurum olarak stratejik kriz yönetimi noktasında eksik yönleri olduğunu da söylemek gerekecektir. Yapılan işlerde, hazırlanan planlarda stratejik kriz yönetiminin öğeleri yer alsa da bütün öğelerin ya da sürecin yer aldığı bir çalışma ya da plana rastlanmamaktadır. Ayrıca planlar dâhinde yapılan PESTLE ve GZTF analizleri ile ortaya konulan zayıf yönlerin nasıl güçlendirileceği, tehditlerin nasıl fırsata çevrileceği hususları da net değildir. Belirtilen zayıf yönler ve tehditler yaşanacak krizlerde önemli olumsuz etkiler oluşturabilecek niteliktedir. Bu bağlamda bu olumsuz durumların nasıl ortadan kaldırılacağı ve olumluya dönüştürülmesinin yollarının belirtilmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Krizler hemen her zaman ve her yerde yaşanabilecek durumlardır. Bireyleri, örgütleri, devletleri çeşitli açılardan etkileyen krizler çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Yaşanan krizlerin sadece olumsuz etkileri olduğunu söylemek yanı sıra ancak varlıkları tehdit etmesi, hedeflere ulaşmayı engellemesi, maddi ve manevi zararlara yol açabilmesi gibi nedenlerle iyi yönetilmesi gereken ve iyi yönetilmediğinde ifade edilen sorunları doğuracağı da kabul edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi hayati bir role sahiptir. Kriz yönetimi kriz durumları başlamadan gereken önlemlerin alınması ile başlayan ve krizler sona erdirildikten sonra tekrar etmemesi adına gerekli adımların atıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Kriz yönetiminin amacı bir dizi plan üretmek değildir; kriz anında mümkün olan en iyi kararların alınabilmesi için bir kurumu düşünölemeyecek şeyler hakkında yaratıcı bir şekilde düşünmeye hazırlamaktır. Tüm krizler için sabit bir hazırlık mantıklı bir hedef değildir (Pearson ve Mitroff, 1993: 58-59). Aynı zamanda kriz yönetimi doğası gereği stratejiktir. Stratejik yönetim araçları, krizlerin tanımlanmasından başlamak üzere krizlerin üstesinden gelinmesi, toparlanması ve kurumun başarılı bir şekilde gelişmesi ile bağlantılı sorunların çözümünü sağlamaktadır. Neredeyse her kriz müdahalesinin hem operasyonel hem de stratejik bir boyutu vardır. Bu doğrultuda stratejik kriz yönetimi ön plana çıkmaktadır.

Stratejik kriz yönetimi pek çok süreci ihtiva eden bir yönetim anlayışıdır. Bütüncül ve entegre bir bakış açısına sahiptir. Bu haliyle formölasyon, uygulama ve değerlendirme aşamaları ve bu aşamaların alt aşamalarından meydana gelmektedir. Burada geribildirimler özellikle önemlidir. Ayrıca iç ve dış çevrenin analiz edildiği, risk faktörlerinin belirlendiği, içsel süreçlere ve örgötsel kaynaklara önem verilen, örgötsel

liderlerin rolleri ve güçlendirilmiş paydaşların önemli olduğu, iç ve dış iletişim ile sosyal medyaya da değer verilen, senaryo planlarının hazırlandığı ve bu bağlamda uygulanabilir kriz yönetimi eylem planlarının hazırlandığı çok boyutlu ve aktörlü bir süreci ifade etmektedir.

Bu çalışma kapsamında Türkiye’de afetler ve acil durumlar kaynaklı krizlerle mücadele öncü kurum olan AFAD, stratejik kriz yönetimi bağlamında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda pozitif ve negatif durumların varlığı göze çarpmaktadır. AFAD’ın yaptığı çalışmalar, projeler ve hazırladığı planlar ele alındığında stratejik kriz yönetiminin belirli aşamalarını ihtiva ettikleri görülmektedir. Özellikle geniş paydaş yelpazesi bu noktada önemli olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte stratejik kriz yönetiminde önemli bir yere sahip olan senaryo planları Türkiye Afet Müdahale Planı’nda söz konusu edilmiştir. Ayrıca kapasite geliştirmeye ilişkin yine olumlu çalışmaların varlığı da stratejik kriz yönetimi açısından önemlidir. Bunlarla birlikte stratejik kriz yönetiminin tüm süreçlerle birlikte bir bütün olduğu göz önüne alındığında eksiklikler de ortaya çıkmaktadır. AFAD bünyesindeki çalışma, proje ve planlar stratejik kriz yönetimi sürecinin aşamalarını bir bütün olarak içermemektedir. Ancak çok ciddi sorunlara, sıkıntılara, maddi ve manevi yıkıntılara yol açan doğal afetler ve bunlarla bağlantılı kriz durumlarıyla Türkiye sıklıkla karşılaşmaktadır. Bu noktada bütüncül bir bakış açısıyla sürecin yönetilmesi faydalı olacaktır. Temel olarak belirlenen misyon ve vizyonlar doğrultusunda özellikle GZTF analizleri yapılmalı ve zayıf yönler ve tehditler ortadan kaldırılmalıdır. Bununla birlikte paydaşlarla ilişkiler güçlendirilmeli, geribildirimler dikkate alınmalıdır. İç ve dış iletişim çeşitli kanallarla sürekli açık tutulmalı ve bilgi kirliliğinin önüne geçilecek şekilde şeffaf olunmalıdır ki bu noktada gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri önemli bir kolaylaştırıcı rol oynayabilecektir. Tüm bunlarla birlikte olmazsa olmaz şekilde krizlere yönelik senaryolar hazırlanmalı, tatbikatlarla, simülasyonlarla bunlar uygulanmalı, ortaya çıkan sorunlar giderilmeli, eksik kalan taraflar tamamlanmalı ve bunların sonucunda uygulanabilir bir kriz eylem planı oluşturulmalıdır. Ayrıca bu noktada örgütsel liderlere de önemli roller düşmektedir. Örgüt içi ve dışı yönetimin sağlanmasında özellikle liderlerin çok önemli görevleri yerine getirebileceği akılda tutulmalıdır.

AN INTEGRATED METHOD FOR DEALING WITH CRISES: STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT

EXTENDED ABSTRACT

A Concept on The Axis of Opportunity and Threat: Crisis

Crises refer to situations that can arise from a variety of causes, can occur at any time, and can often lead to negative results. In this context, a crisis can be defined as a situation that involves three conditions: surprise, a threat to high-priority objectives, and limited time for intervention. Crises that can occur in different dimensions can affect individuals, societies, organizations, countries or groups of countries. At this point, it is necessary to effectively manage crises that may prevent the achievement of goals, threaten existence and create various risks. In this context, crisis management is defined as a set of activities implemented in a planned and systematic manner in order to eliminate the events or situations expressed as a crisis and their effects. In other words, crisis management is an effective management approach that is used to take the necessary measures to prevent the events that cause the crisis situation, to direct the crisis situation in the most appropriate way from the beginning of the event if the crisis situation occurs despite all kinds of measures taken, to end the crisis in line with the interests of the individual, organization, society and country, to prevent recurrence and to take the necessary measures.

Strategic Crisis Management: An Integrated Process

It is stated that crisis management is strategic in nature. At this point, although they have been developing in parallel for many years, it has been recognized that crisis management and strategic management meet at a common denominator, especially in the last few decades. This recognition has led to the emergence of strategic crisis management. Strategic crisis management can be defined as the fulfillment of a set of tasks that can be expressed as feeling or perceiving, critical decision-making, coordination and sensemaking. In addition, strategic crisis management is the method that makes it possible to recognize the crisis and take measures to overcome its negative consequences. There are various methods within this methodology. The first group of methods is tactical, while the second group of methods is strategic.

Evaluation of The Presidency of Disaster and Emergency Management And Its Activities In The Context Of Strategic Crisis Management

It has been stated that crises can arise from various sources. At this point, Mitroff (2008) stated that there are seven types of major crisis families in the business model he developed for strategic crisis management. One of these is natural disasters. Natural disasters are an important source of crisis that can cause damages especially on a country-level. At this point, Türkiye has been significantly affected by this type of crisis at various times. Organizational structuring is important in dealing with this

crisis situation, and the Disaster and Emergency Management Presidency (DEMP) under the Ministry of Interior in Türkiye has an important place in this regard.

DEMP has an important role in combating crises that occur or are experienced in the form of disasters and emergencies. At this point, there are activities and projects it has carried out. It is possible to say that the most important step taken within the scope of the study is the transition to the Integrated Disaster Management System. In addition, DEMP provides services related to volunteering and gathering areas through e-government. In addition to these, there are many projects within DEMP. The Disaster-Ready Turkey Project is one of them and it is comprehensive especially in terms of stakeholders. CBRN Capacity Building Project, EU-IPA Institutional Capacity Project, Turkey Disaster Management Strategy Document and Action Plan, Disaster Awareness Center are other activities within DEMP that can be considered within the scope of the subject.

The plans prepared by DEMP along with its activities and projects are also important. In this context, one of the most important documents is DEMP Strategic Plan 2024-2028. Other important plans prepared by DEMP are Turkey Disaster Response Plan, Turkey Disaster Risk Reduction Plan, National Earthquake Strategy and Action Plan 2012-2023 (USDEP 2023).

Conclusion and Evaluation

When DEMP's activities, the projects it is involved in or conducts and the plans it has prepared are evaluated within the scope of strategic crisis management, it is seen that there are positive and negative situations. When the works, projects and plans prepared by DEMP are considered, it is seen that they contain certain stages of strategic crisis management. Especially the wide range of stakeholders is considered important at this point. In addition, scenario plans, which have an important place in strategic crisis management, are mentioned in the Turkish Disaster Response Plan. In addition, the existence of positive studies on capacity building is also important in terms of strategic crisis management. However, considering that strategic crisis management is a whole with all processes, deficiencies also emerge. The works, projects and plans within DEMP do not include the stages of the strategic crisis management process as a whole. However, Turkey frequently encounters natural disasters and related crisis situations that cause serious problems, troubles, material and moral destruction. At this point, it would be beneficial to manage the process from a holistic perspective.

KAYNAKÇA

- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Erişim: 15.11.2024.
<https://www.afad.gov.tr/afadhakkinda>.
- Afet ve Acil durum Yönetimi Başkanlığı, Erişim: 16.11.2024.
<https://www.afad.gov.tr/butunlesik-afet-yonetim-sistemi>.
- Afet ve Acil Durum Başkanlığı 2024-2028 Stratejik Planı, Erişim: 16.11.2024.
<https://www.afad.gov.tr/stratejik-planlar>.
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Erişim: 17.11.2024.
<https://www.afad.gov.tr/projelerimiz>.
- Akdağ, M., ve Arklan, Ü. (2013). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(4), 33-55.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Ansell, C., ve Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18, 179-190.
- Aslan, M. (2021). Kriz, Krizi Tetikleyen Sebepler ve Kriz Türleri. M. Aslan ve O. Yılmaz (Ed.) *Kriz ve Yönetimi* içinde (s. 1-13), Ankara: Nobel Yayınları.
- Asunakutlu, T., Safran, B., ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 141-163.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi*, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Baubion, C. (2013), "OECD Risk Management: Strategic Crisis Management", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 23, OECD Publishing.
- Bilgiç, H. M. (2017). Kamuda Kriz Yönetimi. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 179, 38-44.
- Dayton, B. W. (2004). Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*, 6(1), 165-165.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Deveney, J. (2011). Being Creative in the Face of Crisis: How Innovation Plays a Role in Communication. *Public Relations Tactics*, 18(8), 14.
- Durgun, S. Yerel Yönetimlerde Kriz Yönetimi: Ampirik Bir Çalışma. *Politik Ekonomik Kuram*, 9(1), 393-411.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Groh, M. (2014). Strategic Management in Times of Crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6 (2), 49-57.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Karaağaç, T. (2013). Kriz yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim (49), 117-132.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15.
- Kouzes, A. (2008). Crisis Management in Crisis?. *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), 155-183.
- Kök, H. (2023). Afetlerde Kriz Yönetimi ve Sosyal Hizmet Örgütleri. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Ledi, K. K., Adu Asare Obeng, I., Ameza-Xemalordzo, E., ve Dumeda, R. B. (2024). All Hands on The Pump: The Role of Strategic Thinking and Gender Diversity on Crisis Management. *Current Issues in Tourism*, 27 (17), 2709-2725.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., ve Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., ve Shrivastava, P. (1988). The Structure of Man-Made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in The Development of a General Theory Of Crisis Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107.
- Oran, F. Ç., ve Demir, Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 181-197.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. M. Acar ve H. Özgür (Ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, (s. 207-254). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Pearson, C. M., ve Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Serin, H., ve Durgun, M. (2018). İşletmelerde Yenilikçi Yaklaşım Olarak Stratejik Yönetim Süreci. N. Yarpuz-Bozdoğan, E. Dönmez ve U. Coşgun (Ed.), *Ziraat, Orman ve Su Ürünleri Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar* içinde (s.23-42). Ankara: Gece Kitabevi.
- Serin, H., Durgun, M., ve Durgun, S. (2020). Orman Ürünleri Sanayindeki Davranışsal Strateji Çalışmaları Üzerine Bir Derleme. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(1), 1002-1019.
- Serin H., ve Durgun M. (2022). Aracılık Analizleri ve Endojenlik Doğrulaması: Stratejik Karar Kalitesi Örneği. E. Karadeniz ve A. Eren (Ed.), *Tarımsal Üretim ve Pazarlamada Akademik Yaklaşımlar* içinde (s. 135-152). Ankara: İKSAD Publishing House.
- Sætren, G. B., Vaag, J. R., ve Lund, M. S. (2024). What and How to Train for Strategic Crisis Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12568.

- Taş, İ. E., Durgun, S., ve Bal, M. (2022). Türkiye’de Suriyeli Göçü Sonrası Geliştirilen Politikaların Kriz Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi. *Şarkiyat*, 14(3), 1238-1255.
- Taş, İ. E., Durgun, S., ve Aşar, Y. (2024) Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Şeffaflık Arayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67, 167-176.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., ve Recuero, A. M. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78-85.
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2017). *Yönetim bilimi*. 11. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türkiye Afet Müdahale Planı, Erişim: 16.11.2023. https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/TAMP.pdf.
- Türkiye Afet Risk Azaltma Planı, Erişim: 17.11.2024. https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/28032022-TARAP-kitap_V6.pdf.
- Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2023, Erişim: 17.11.2024. https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/2403/files/udsep_1402013_kitap.pdf.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 387-410.
- Zafirova, T. (2014). Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization. *Journal of China-USA Business Review*, 13(7), 486-494.
- Wang, W. T., ve Belardo, S. (2005). Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Sadegül DURGUN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Sadegül DURGUN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Sadegül DURGUN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Sadegül DURGUN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Sadegül DURGUN