

T.C
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KRİZ YÖNETİMİ VE GAZİANTEP İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS

RİDVAN KÜPELİ

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Mehmet CİVAN

GAZİANTEP
EYLÜL 2010

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME. ANA BİLİM DALI

**EKONOMİK KRİZ
VE GAZİANTEP İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

RIDVAN KÜPELİ

Tez Savunma Tarihi: 03/09/2010

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd.Doç.Dr.Ahmet AĞIR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU
İşletme ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr.Mehmet CİVAN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Yrd.Doç.Dr .Mehmet CİVAN

Doç. Dr. İbrahim ASLAN

Yrd.Doç.Dr İbrahim H. SEYREK

ÖZET

KRİZ YÖNETİMİ VE GAZİANTEP İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

KÜPELİ, Rıdvan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Mehmet CİVAN

Mayıs 2010 133 Sayfa

Günümüzde değişen olaylar ve bunun işletmeler üzerindeki etkisi çok hızlı ve bazen de yıkıcı olmaktadır. Dünya'nın herhangi bir yerinde meydana gelen olumlu veya olumsuz gelişme işletmeler üzerinde etkisini göstermektedir. Çeşitli nedenlerle gelişen bir kriz durumundan kaçınmak çoğunlukla mümkün olmamaktır. Muhtemel bir krizle karşılaşmamak için gerekli önlemlerin alınması ve kriz durumunda ise krizi fırsata dönüştürmeye yönelik çalışmaların yapılması gerekir. Bu çalışmanın amacı özellikle inşaat sektöründe bir kriz ortamı ile karşılaşmamak için nelerin yapılması gerektiği ve kriz ortamında krizi nasıl fırsata çevrilmesi gerektiğinin araştırılmasıdır.

Anahtar kelimeler: Kriz yönetimi, İnşaat sektörü

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT AND A PRACTICE IN GAZIANTEP CONSTRUCTION SECTOR

KÜPELİ, Rıdvan

M.A.Thesis Department of management

Supervisor:Asist. Prof Dr. Mehmet CİVAN

September 2010 133 pages

In today's, changing events and their impact on businesses is very rapid and sometimes destructive. Occurring anywhere in the world's positive or negative impact on businesses development shows. Developed for various reasons, mostly to avoid a crisis situation is to not be possible. To avoid a possible crisis situation and crisis in the necessary measures to transform the crisis into an opportunity for the work to be done. The purpose of this study, particularly in the construction industry to avoid a crisis with the crisis in what should be done and that the crisis is study of how to convert them into opportunities.

Key words:Crises management Construction sector

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
1.BÖLÜM GİRİŞ.....	1
2. BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ.....	4
2.1. Krizin Tanımı Ve Kapsamı.....	4
2.2.Krizin Özellikleri.....	5
2.3. Kriz Faktörleri.....	6
2.4. Kriz Analizi.....	7
2.5.Örgütsel Krizin Kaynakları.....	8
2.6. Krizin Örgüt Dışı Kaynakları.....	9
2.6.1.Stratejik açıklık.....	9
2.6.2.Doğal Faktörler.....	11
2.6.3.Genel Ekonomik Belirsizlikler.....	12
2.6.4.Teknolojik gelişmeler ve yenilikler.....	13
2.6.5.Hukuksal ve politik düzenlemeler.....	15
2.6.6.Uluslar arası ilişkiler.....	16
2.7. Krizin Örgüt İçi Kaynakları.....	17
2.7.1.Örgütsel yapı.....	17
2.7.2.Üst düzey yönetimin yetersizliği.....	18
2.7.3.Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik.....	20
2.7.4.Örgüt kültürü ile ilgili sorunlar.....	22
2.7.5.Örgüt iklimi ile ilgili sorunlar.....	22
2.7.6.Kurumların Tarihi Geçmişi ve Yaşam Evresi.....	23
2.7.7.Belirtileri görememe.....	23
2.7.8.Harekete geçememe ve reaktif (tepkici) tutum.....	24
2.7.9.Yanlış karar ve/veya kararsızlık.....	25
2.8. Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	26
2.8.1.Krizi Denetim Altına Alma.....	28

2.8.2.Krizin Olumlu Yanlarını Saptama.....	29
2.8.3.Kriz Yönetimi Programı Hazırlama.....	30
2.8.4.Kriz Yönetim Planı Hazırlama.....	31
2.8.5.Kriz Komitesi Ve Görevleri.....	32
2.9.Öğrenme Ve Değerlendirme.....	34
2.10. Kriz Türleri.....	36
2.11. Kriz Sonrası Yönetim.....	39
2.11.1.Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak.....	47
2.11.2.Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğinin Belirlenmesi.....	48
2.11.3. Son Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlenmesi.....	48
2.11.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek.....	49
2.11.5. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak.....	49
2.11.6 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak.....	49
2.12.Kriz Ortamında Stres Yönetimi.....	50
2.12.1-Stres İle Kriz Arasındaki İlişki.....	56
2.12.2. Örgütsel Stres Ve Örgütsel Stresin Yönetimi.....	56
2.13. Dünyada İnşaat Sektörü.....	57
2.14. İnşaat Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	63
2.14.1. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Sorun Alanları.....	73
2.14.1.1. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği.....	73
2.14.1.2. Mali Mevzuata İlişkin Sorunlar.....	74
2.14.1.3. Kalitenin Artırılması ve Yapı Denetimi Kanunu.....	75
2.14.1.4. Kamu İhale Yasası’ndan Kaynaklanan Sorunlar.....	76
2.14.1.5. Nitelikli İşgücü Eksikliği.....	77
2.14.1.6. Yurtdışı İnşaat Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar.....	78
3.BÖLÜM.....	81
MATERYAL VE YÖNTEM.....	81
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
3.2.Araştırmanın Kapsamı.....	81
3.3.Araştırmanın Veri Toplama Metodu.....	83
3.4.Verilerin Analizi Ve Bulgular.....	83
3.4.1. Gaziantep’te İnşaat Sektörü.....	102
3.4.1.1.Gaziantep İnşaat Sektörünün Sorunları.....	104
3.4.1.2.Denetim Eksikliği	105

3.4.1.3.Arsa Sorunu	105
3.4.1.4.Kalifiye Eleman Sıkıntısı	106
3.4.1.5.Proje Bedellerinin ve Harçların Yüksekliği	106
3.4.1.6..Mesleğin ehli olmayan kişilerin inşaat yapması.....	106
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA.....	119
EKLER.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	133

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil.1: Kriz Yönetiminin Beş Aşaması.....	30
---	----

TABLO LİSTESİ

Tablo.1. Örgütsel Krizlerin Türleri.....	38
Tablo.2. Sektörel Büyüme Hızları.....	65
Tablo.3. 2006 Yılı Sektörel Gelişme Hızları(%).....	66
Tablo.4. Bina inşaatı maliyet endeksi (2006/2005 yılı % değişim oranları).....	67
Tablo.5.2008 Ve 2007 Yılı İkinci Dönem Endeks Yüzde Değişim Oranları.....	68
Tablo.6. Durum Analizi.....	80
Tablo.7. Ankette Katılanların Cinsiyetleri.....	83
Tablo.8. Ankete katılanların yaşları.....	83
Tablo.9. Ankete Katılanların Eğitim Durumları.....	84
Tablo.10. Kriz Döneminin Yaşanmışlık Durumu.....	85
Tablo.11. İşletmede Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler.....	86
Tablo.12. Kriz Dönemi Eğitiminin Kaynağı.....	88
Tablo.13. Krizi Önlemeye Yönelik Çalışmalar.....	89
Tablo.14. Bilimsel Çevre Analizi.....	89
Tablo.15. Krize Karşı Erken Uyarı Sistemleri.....	90
Tablo.16. Uygulanacak Plan Türü.....	91
Tablo.17. Kriz İhtimaline Yönelik Kriz Yönetim Planı.....	91
Tablo.18. Kriz Rehberi.....	92
Tablo.19. Kriz Yönetim Ekibi.....	93
Tablo.20. Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanı.....	94
Tablo.21. İşletmelerin Sermaye Yapısı.....	94
Tablo.22. Krizle Birlikte Yeni Kaynak İhtiyacı.....	95
Tablo.23. 2001 Şubat Krizi.....	96
Tablo.24. 2001 Krizinin Etkileri.....	96
Tablo.25. 2001 Krizinin Temel Sebepleri.....	97
Tablo.26. Krizin Olumsuz Etkileri.....	97
Tablo.27. Krizin Olumlu Etkileri.....	98
Tablo.28. 2008 Krizinin Temel Sebepleri.....	98
Tablo.29. 2008 Yılı Yatırımları.....	99
Tablo.30. 2008 Krizinin Etkileri.....	99

Tablo.31. İnşaat Sektöründe Yaşanan Ağır Ekonomik Şartlar Nedeniyle Alınan.....	100
Tablo.32. Yaşanan Kriz Ortamında Sektörel Faaliyete Devam.....	101
Tablo.33. Kriz Ortamında Sektörsel Faaliyetleri.....	101
Tablo.34. Kriz Ortamında Faaliyet Dışı Önlemler.....	102
Tablo.35. Gaziantep Merkez İlçelerinde İnşaat Ruhsat Sayısı.....	104

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu çalışmada örgütlerde kriz durumu, yönetimi ve reel sektöre etkisi ve bir bu uygulama ile ilgili faaliyetler ele alınacaktır. Bunun için sırasıyla krizin tanımı, özellikleri, ortaya çıkış sebepleri ve sonuçları tartışılacak, daha sonra örgütlerin kriz durumunu önceden tahmin etme ve cevap verme mekanizmalarıyla reel sektöre etkisi boyutunda yapılması gerekenler açıklanacaktır.

Her şey planlandığı şekliye devam etse eğer hiçbir olumsuzlukla karşılaşmadan devam edip gider. Ancak bazı dönemlerde çeşitli nedenlerle işler istenildiği gibi gitmez. Bunun nedenine gelince çok çeşitli olabilir. Ortaya çıkan olay kimi zaman her şeyi güzelleştirir. Kimi zaman ise oldukça zorlaştırır.

Günümüzde işletmeler değişen ve gelişen ticari, ekonomik, teknolojik çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu değişken ortam bazı belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir.

Kriz denilince ilk akla gelen, finansal nedenlerden dolayı ortaya çıktığı varsayılan ekonomik kriz oluyor, oysa yönetsel problemler, yolsuzluklar, kayıt dışı ekonomi, adaletsiz vergi sistemi, yabancı yatırımcı ile yurt dışına kaçan yerli yatırımcı kaynakların israfı, oy uğruna verilen destekler, yüksek enflasyon, dış borç ve iç borç yükü, riskli ülke sayılma, yüksek faizle borçlanma, yatırım yapmadan yüksek kazanç peşinde olma gibi nedenler ekonomik krizlere neden olmuştur.

Kriz kavramı ekonomik konjonktürdeki yön değiştirmeyi yani genişleme ya da sürekli bir ilerleme döneminden uzun ya da kısa bir bunalım veya daralma evresine geçişi tanımlar. Krizden önce yaşanan genişleme, diğer faaliyetlerle birlikte öncü sanayiler çerçevesinde gerçekleşir. Bu genişleme sürecinde sanayi üretiminde büyüme sürekli. Fiyatlarda bir artma eğilimi, kârlar ve ücretlerde artış dolayısıyla talepte artış vardır. Böyle bir konjonktür girişimcileri yatırım yapmaya teşvik eder. Yatırım ve üretim artışı talep artışı ile izlenmez ise üretimin eritilememesi ve öncü sektörlerde yatırılan sermayenin karşılığının alınamaması kâr beklentilerini karamsarlaştıracak ve borsayı çöktecektir. Bu konjonktürün dönüm noktası yani; krizdir.

Günümüzün hızlı değişim ortamında, açık sistem olarak örgütlenmesi gereken organizasyonların, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için yapılarını ve davranışlarını, çevrenin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre, organize etmeleri ve alt sistemleri ile etkin bir etkileşim içinde olmaları gerekir. Organizasyonun türü ne olursa olsun, faaliyet konusu ne alanda olursa olsun örgütler bu gün hızlı ve sürekli değişim içindedirler. Örgüt başarıları bu değişim ve gelişmeye ayak uydurmasına bağlıdır.

Küreselleşme, dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişimin, hızla dünyanın diğer bölgelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir. Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile birlikte, hızlı değişim ve bu değişimin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabalarının birçok alanda belirsizlikler yarattığı görülmektedir Yaşadığımız küreselleşme olgusu işletmeleri eskiye oranla daha yoğun bir rekabet ortamına sokmuştur. Bu ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kar edebilmeleri yaşanan değişimlere ayak uydurma ve yenilik yapabilme yetenekleri ile ilgilidir. İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, bir yönden içinde bulundukları çevreye uyum gösterebilmelerine ve kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine, diğer yönden de yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlı olacaktır. Örgütsel çevrenin sürekli değişmekte olması, çevresel etkilere dolayı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlamayan organizasyonlara tehlikeler yaratacağı yadsınamaz bir gerçektir. İşletme başarıları büyük ölçüde bu tehlikeleri öngörüp, değerlendirebilmeleri ile doğru orantılı olacaktır. İşletmeler değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu noktada en önemli husus, yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizi aşma becerilerinin örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olduğudur.

Dünyayı etkisi altına alan yoğun rekabet rüzgarları Türkiye'ye de ulaşmıştır. Eskiden olduğu gibi,kitle üretimi çerçevesinde her üretileni satabilmek zordur.Artık Pazar savaşı sadece ülke için değil,global olarak Dünya genelindedir.Kurumsal yaşam dinamik bir yapıya dönüşmüştür.Bu dinamizmin gerisinde kalan kurumlarda normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir.Kriz yönetimini ciddiye almayanların bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir.

Kriz bir karmaşadır ve karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak

kullanmak mümkündür. Çin’ce de kriz ve fırsat aynı kelimelerle yazılmaktadır. Beş bin yıllık bu kültür birikimi, kriz dönemlerini fırsatın habercisi olarak sunmaktadır.

Krizin nedenleri ne olursa olsun iyi bir kurumsal yönetim krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. Bu önlemlere rağmen kurum krize yakalanmışsa bu kez kriz anı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla dağılmadan krizden kolay ve kısa sürede çıkabilir. Kriz geçtikten sonra ise yeni duruma göre yapılanma politikası izlenebilir.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İster korku krizi olsun, ister fırsat krizi olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmemekte; örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği bulunmaktadır. Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkânı bulunmamaktadır.

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip olmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir.

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir.

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır.

Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

2. BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Krizin Tanımı Ve Kapsamı

Krizin birçok tanımı vardır. Kriz bir örgütün genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Kriz yönetimi, krizleri algılamak, ortaya çıkmalarına engel olmak, engel olamadığı takdirde zarar verici etkilerini minimize etmek için gösterilecek her türlü çabayı içerir. 1980'ler ile örgütlerin gündemine giren kriz yönetimi ile toplumsal ilişkiler, risk yönetimi, güvenlik yönetimi, halkla ilişkiler yönetimi, toplam kalite kültürü, öğrenen organizasyonlar, değişim gibi konuların anlamı genişlemiş ve etkinliği artmıştır. Bu disiplinler kriz yönetimini destekleyen ve yaşaması için uygun ortam yaratan sürekli çabaları içermektedir. (Pira;2004,122)

Kriz konusuna iki yaklaşım vardır.

- **Sübjektif yaklaşım:** Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
- **Objektif yaklaşım:** işletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.
- **Öte yandan,** krizin hangi faktörlerden kaynaklanarak gündeme geldiği önemlidir.

Genel anlamıyla kriz iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsız bir durumu ve yapıyı ifade eder. Kriz, bir örgütün rutin bir şekilde işleyen sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan bir durumdur.

Başka bir tanımla kriz, aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi yada bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşmış hali olarak tıp biliminde kullanılmaktadır. Kriz, sosyal bilimlerde anlamında çoğu kez buhran ve bunalım kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik

bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan firmalarını ciddi şekilde sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Ekonomik krizler çok değişik şekilde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı daralma, fiyatlarda hızlı düşme, iflaslar, işsizlik oranlarında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, banka krizleri, gibi ekonomik krizlerin başlıca özellikleridir.

Kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önem ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. (Bozgeyik,2004;38)

2.2.Krizin Özellikleri

Kriz Yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Pira,2004,45).

Krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, önlemler alabilen, bir çok alanda yeni şeyler öğrenebilen, direnç göstererek en kısa zamanda toparlanabilen işletmeler oluşturabilmektir (Smith 1993, 29).

Krizleri önlemedeki yönetim başarısı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Kriz Yönetimi sürekli bir işlem olup başlangıç ve sonu yoktur. İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Smith ve arkadaşlarına göre (1993, 29) bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyecektir. Kriz yönetimi, stratejik yönetimin alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokabilir (Kuklan, 1986, 43).

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Kriz örgütleri sisli bir ortamın içine sokmakta bu nedenle de hem örgütün hem de çalışanlarının yönünün ne tarafa döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Kriz gerilim yaratan bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlayıp dengesini yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hakim olmaktadır

Örgüt için bir belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra krizin dikkat çeken üç temel özelliği tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanmaktadır.

Tehdit, olası kayıplar yani, var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık olarak algılanmaktadır. Kriz örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği kriz türlerine, krizin

oluşumuna, örgütün durumuna ve ilgili hedef kitlelerinin gelişen olaylara verdikleri tepkilere farklılık gösterebilmekte ve bu ciddilik genellikle krizin sonuçlarını gelişimini ve alınması gereken tedbirlere ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır.

Zaman baskısı mevcut zaman ile karar verilebilecek son arasındaki farktır. Krizin rutin durumundan ayıran en önemli farklardan biri de zaman baskısını çok yoğun hissedilmesi ve çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunmasıdır. Kriz de karar verme durumunda olan yöneticilerin genellikle çok ayrıntılı inceleme ve araştırmalar yapmak ya da uzun soluklu toplantılar düzenlemek gibi şansları bulunmaktadır. Örgüt yöneticileri, kriz dönemlerinde birçok önemli görevleri çok kısa süre içerisinde yerine getirmek zorunda kalmaktadır.

Sürpriz ise örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Karar vericileri krizi algılamadaki yetersizlikleri sürpriz niteliğini artırabilir. Ancak genelde sürpriz, çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma, raporlama sistemindeki hataların sonucudur.

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:(Pira,2004;27)

Örgütün üst düzey hedeflerinin hatta varlığını tehdit etmesi,

Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,

Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması,

Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması,

Karar vericilerden gerilim yaratması

Korku ve paniğe yol açması,

Kontrol edilme güçlüğü olması,

Yaşamsal bir dönüm noktası olması,

Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını yada doğal kaynaklarını tehdit etmesi,

Bir sitem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

2.3. Kriz Faktörleri

Krizin ortaya çıkışı çeşitli faktörlere bağlıdır. Hızlı çevresel değişiklikler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin

varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır: (Tutar 2000; 21)

- Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz; (borçların artması, sermaye problemleri)
- Ürün ve piyasa krizi; (Pazar payının azalması ve piyasaya girememe)
- İnsan ve organizasyonel kriz; (istihdam ve yönetim problemleri, etkin olmayan yönetim, nitelikli emek problemi vb.)

Bunların yanında, örgütlerde krize yola açan başka kriz kaynakları da vardır.

Bunlar: (Tutar 2000; 21)

- Büyük ürün kayıpları.
- Büyük fabrika/ekipman kayıpları ve endüstriyel kazalar.
- Büyük bilgisayar kayıpları (çökme)
- Yanlış şayia, kötü maksatlı karalamalar.
- Terörizm ve kötü maksatlı karalamalar.
- Yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri
- Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları.

Bunların bazıları, diğerlerinden daha tehlikeli olabilir. Ancak her potansiyel; tekniği ile organizasyonu yok etmeye yönelmiş bir tehdittir. İnsanlar ve organizasyonlar, potansiyel kriz karşısında, mali ve insan kaynakları itibarıyla eşit imkânlarla sahip değildir. Bu nedenle organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran kaynaklarda farklı olacaktır. (Tutar 2000; 22)

2.4. Kriz Analizi

Krizler teknoloji insan davranışları, örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve örgüt kültürü gibi faktörlerin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kriz yönetimi, söz konusu faktörlerin ayrıntılı olarak analizinin yapılmasını gerekli kılar. Örgütsel gelişme, örgütsel unsurların karşılıklı etkileşmesinin, uyumunun ve etkinliğinin bir sonucu olarak çıktığı gibi, örgütsel krizler, bu unsurların tümünün karşılığı ve bağımlı etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle, krizin analizinde tüm unsurların göz önünde bulundurulması gerekir. (Genç;2004,338)

Krizin hemen hemen her türü, insan, teknoloji ve örgütün unsurları arasındaki etkileşiminin eş zamanlı olarak bozulmasına sebep olur. Kriz, örgütün taraflarından

beklenmeyen ve kolay kolay sezilmeyen bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Bu noktada örgütün belirtileri sezmiş olması ve çevresel değişimlere karşı duyarlılık göstererek örgütü krize sokmayacak tedbirler almalarıdır.

2.5.Örgütsel Krizin Kaynakları

Örgütler teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı ve örgütsel kültürden oluşan bir açık sistem olarak, fiziki, beşeri, ve mali kaynakları itibari ile eşit imkanlara sahip değildir. Bu nedenle örgütlerde krizi ortaya çıkaran etmenler de çok farklı ve çeşitlidir. Hatta bu etmenlerin krizdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır. Ancak genel olarak kriz bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özelliklere ve/ veya yönetim yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle kriz, örgütle çevresi arasındaki etkileşim ve uyumsuzluğun etkileşiminde bozulmasının bir sonucudur. (Can;2005,388)

Bir örgütü kriz durumu ile karşı karşıya bırakan çevresel değişimlere zamanında ve gereğinde uyum sağlayamama bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi birçok kaynak ve neden bulunmaktadır. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha büyük ve tehlikeli sorunlar yaratabilmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta her birinin örgütü çeşitli düzeylerde tehdit altına soktuğudur. (Pira,2004,42)

Örgütleri kriz ile karşılaştıran, krize kaynak olarak gösterilebilecek etmenler örgütün iç yada dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi de krize ilişkin bir zemin hazırlayabilmektedir.

Krizler ani olarak veya belirtileri ile birlikte ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, örgütlerin doğal afetlerin dışında kalan kriz türleri ile karşılaşmalarının temel nedeni, değişime uyum sağlamamaları veya değişimi yönetmemeleridir. Krizlerin her zaman “örgüt dışı faktörler” ve örgütün “yapısal sorunları” olmak üzere iki temel kaynağı vardır.

Krizi ortaya çıkaran faktörler vardır. Bunlar; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak artan örgütsel çatışma gibi faktörler örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında, örgütlerde krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır.(Genç;2004,337)

- Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz.
- Ürün ve piyasa krizi.
- İnsan ve örgüt krizi.

2.6. Krizin Örgüt Dışı Kaynakları

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Çevre faktörlerinin hızlı değişimi, işletmelerin de bu değişime hızla uyum saklamalarını zorunlu hale getirir. Değişime uyum sağlamama ise krizin şiddetinin artmasına sebep olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri; doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir. İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez çevre faktörleri olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. (Kaplan; 2006, 28)

Krize sebep olan dış faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de artar. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerinde kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. Örgütün dış çevresi; ekonomik teknolojik, sosyo kültürel, hukuki, politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle, işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için, işletmenin çevresinin analiz edilmesi gerekir. Özellikle bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanmak durumunda olan günümüzdeki örgütlerin açık sistem olarak örgütlenmeleri krize karşı direnç göstermek ve krizi yönetmek bakımından önemi büyüktür. (Genç;2004,338)

2.6.1.Stratejik açıklık

Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açık genel olarak, gerek küresel yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşılaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir

Yöneticiler yapacakları stratejik planları devamlı olarak değerlendirerek, çevre faktörlerindeki farklılıklarla işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durumda stratejik plan ve uygulaması başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkar. Etkili olmayan yönetim stratejisinin hazırlanmasında olduğu kadar uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Hatalı bir strateji ne kadar iyi uygulanırsa

uygulansın başarılı bir sonuca ulaşamayacağı gibi en iyi şekilde hazırlanmış bir strateji de hatalı uygulamalar sebebiyle beklenen sonucu vermez. Böylece yönetim hataları krizi davet etmiş olur. Başka bir ifade ile dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir. Bir strateji geliştirme süreci bütün işletmeler için aşağı yukarı aynıdır. Amaçların tespiti, dış çevrenin analizi, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analizi, uygun stratejinin seçimi, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi. Bu altı safhada stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olacak faktörler şunlardır:

- Eksik veya yanlış çevre analizi: çevrede meydana gelen değişmelerin işletme üzerindeki potansiyel etkisi, ancak iyi bir çevre analizi ile belirlenebilir. Bu sebeple işletme çevresi ile sürekli haberleşmeli ve analiz etmelidir. Haberleşme eksikliği ve bilgi toplama yetersizliği çevrenin tam ve doğru olarak anlaşılmasını önleyecektir.
- Örgüt yapısının esnek olmaması: Stratejik açıklığı örgüt yapısının esnek olmaması doğurabilir. Yapı fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede yetersiz kalabilir. Örgüt yapısının esnek olmamasının en önemli sebebi tepe yönetiminin yerleşik felsefe ve varsayımlarıdır. Geçmiş dönemlerde mamul yönelimli işletmeler Pazar yönelimli olmaya uyum sağlayamamışlardır.
- Yetersiz çevre desteği: Özellikle işletmenin yakın dış çevresinden beklediği desteği görememesi ve ek mali kaynaklar bulamaması gibi etmenler açıklığa sebep olabilir. Ayrıca genel ekonomi büyürken sanayi kolunun gelişmemesi de burada belirtilebilir.
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması: İşletmenin sahip olduğu girdi ve kaynakların gerçekleştirilmek istene amaç için uygun olmaması ve yetersiz kalması.
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma: Dış çevre ile basit bir etki-tepki veya sebep-sonuç ilişkisini kullanarak strateji oluşturmaya çalışmak stratejik açıklığın en önemli sebeplerindendir. Halbuki çevre oldukça karmaşık işletmeyle etkileşimi çok yönlüdür.
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları: Doğru bir işi yapmak kadar bir işi doğru yapmakta önemlidir. Bu yüzden en uygun stratejinin seçilmesinden

sonra yöneticilerin aslarını motive edebilmeleri ve yeni duruma uygun değerler aşılayabilmeleri ve uygun iş görme yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerekir. Aksi halde yine stratejik açıklık meydana gelir.

- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe: Çevreden gelen belirti ve ikazları yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya sinyaller güçlü olmasına rağmen önemsememek stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür. (Dinçer;2007,415)

Örgütler, teknik ve ekonomik sistemlerdir. Çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Örgütlerin çevreleri ile uyum içinde olmamaları ve değişimi yönetememeleri durumunda stratejik açıklık ortaya çıkar. Örgütlerde “değişim krizine” yol açan “ stratejik açıklık” dış çevrenin sürekli olarak değişimi ile birlikte yönetiminde başarısız olmasından kaynaklanır. Örgütlerde stratejik açıklık;eksik yada yanlış çevre analizi, örgütün yapısının esnek olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yönetim yanlışları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanır.

Tüm bu sorunlardan kaynaklı olarak doğan stratejik açık örgütün kriz sinyallerini alıp doğru yorumlamasına, değerlendirmesine ve sağlıklı tepkiler göstermesine de engel olunca kriz kaçınılmaz olmaktadır. Bu aşamada stratejik açığın farkına varılması ve potansiyel bir krize karşı önlemlerin alınması krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Bu noktada kontrol edilebilirlik henüz yüksektir. Kriz örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli sinyaller vermektedir. Örgütün stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz durumu gelişim göstermektedir. Ancak örgüt açısından henüz bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. İşte bu nedenle örgütün geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından söz edilebilmektedir. Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. (Meydan;2005,25)

2.6.2.Doğal Faktörler

Her örgütün faaliyet gösterdiği, kaynak sağladığı, sağlanan kaynakları üretime dönüştürdüğü, ortaya çıkan ürünü sattığı bir çevre ile birlikte yaşar. Doğal

çevre ile ilgili beklenmedik değişimler, toprak kaymaları, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar. (Tüz;2008, 5)

Örgütün krizden uzak sağlıklı yaşaması isteniyorsa devamlı değişmekte olan çevresel koşullara uyması gerekir. Çevreye yeteri kadar uyum sağlamamak, örgütsel başarısızlığın en önemli nedenlerinden biridir. Doğal faktörler faaliyetleri belirgin bir oranda etkiler. Doğal faktörlere karşı bir hazırlıklı olmak kaynağı doğal faktörler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır. (Genç;2004,341)

2.6.3.Genel Ekonomik Belirsizlikler

Ürünlerin arz talep durumu, Pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişiklikler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar. (Tür;2008,5)

Birer açık sistem olan örgütler, içerisinde faaliyette bulundukları ekonomik sistemin bir alt sistemidirler. Bu nedenle içinde yer aldıkları ekonomik sistemdeki istikrarsızlık ve belirsizlik gibi durumlardan da etkileneceklerdir. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme krizin oluşmasına neden olmaktadır. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önlemek mümkün olabilmektedir.

Ekonomik istikrarsızlığa yol açan faktörler şöyle özetlenebilmektedir. Mal ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler:

Enflasyonun çok yüksek olduğu durumlarda, örgüt fiyat ve ücret kontrollerine zorlanabilir.

- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe veya revalüe edilmesi,
- Mali politikalar: Şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları,
- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlası veya açığı.

Yaşanan 2001 ekonomik krizinin konu alındığı bir çalışmaya bakıldığında ekonomik krizin faktörleriyle, sayılan faktörler arasındaki ortak noktalar görülmektedir:

- Aşırı değerli TL,
- Cari işlemler açığının kritik sınırın üzerinde seyretmesi,
- Sermayeden yoksun mali sektör,
- Açık pozisyonlar (banka-reel-kamu)
- Kamu bankalarının görev zararları,
- Bütün bunların sonucu olarak özellikle mali sektörün taşıdığı kur ve faiz riskinin artması.(Meydan;2005,11)

2.6.4.Teknolojik gelişmeler ve yenilikler

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa bu durum potansiyel kriz ve stres etmeni olur. Gelişen yeni teknoloji bireyde görevini yapmama duygusu oluşturur. Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar. Ayrıca örgütte kullanılan teknolojilerin, örgüt yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. (Genç;2004,341)

Örgütlerin içinde bulundukları sektör ve faaliyet alanları ne olursa olsun, teknolojiyi herhangi bir düzeyde kullanmak, piyasa koşullarının zorlaması ve olanakları ölçüsünde de mevcut teknolojik yenilikleri takip etme zorunluluğunda oldukları görülmektedir. Özellikle son 10 yıl içerisinde çarpıcı boyutlara ulaşan teknolojik gelişmeler, örgütlerde teknolojinin çok ayrı bir yere yerleştirilmesine neden olmuştur.

Örgütlerin teknolojiyle ilgileri artık sadece üretim teknolojisi, AR-GE faaliyetleri ya da bilişim sistemleri departmanları ile sınırlı değildir. Yayılmacı bir özelliğe sahip olan bilişim teknolojileri örgütleri sadece içsel anlamda değil, yan sanayi, rakipler ve müşteriler açısından da etkilemektedir. Bu noktada hem imalat, hem de koordinasyon amaçlı teknolojilerin bütünleştirilmesi ve örgüte adapte edilmesi son derece karmaşık bir süreç haline gelmiştir. Örgütler için bu derece

önemli olan teknolojiler kimi zaman da bazı olumsuzluklara yol açabilmekte bu olumsuzlukların doğurduğu sonuçlar da örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa bu durum potansiyel stres etmeni olmakta ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturmaktadır. Bu durum sadece alt kademedeki çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokmaktadır. Ayrıca örgütlerde kullanılan teknolojilerin, örgüt yapısı, çalışma grupları, bireysel performans ve tatmin üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Büyük bir hızla gelişen küreselleşme eğilimi ve buna bağlı olarak gelişen küresel rekabet ortamının ana belirleyicisi olarak teknoloji görülmektedir. Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi ve artan uluslararası rekabet, küresel ekonomilerdeki yapısal değişimin nedenleri arasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Buna göre rekabet, teknolojik gelişmeye neden olmakta, geliştirilen yeni teknolojiler yeni fırsatlar doğurmakta ve piyasalar değişen talebi karşılayabilmek için yeni ürünler sunmaktadır. Diğer bir deyişle genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlı olmaktadır.

Teknolojik alandaki gelişmelerin krize yol açmasının nedenlerinden biri de çalışanların yapılan değişikliklere gösterdikleri dirençtir. Yapılan değişimlerin çalışanlarda yeni bir beceri gerektirecek olması onlarda olası bir yetersizlik durumunda akıbetlerinin ne olacağı kaygısı doğurduğundan bir direnç yolu açmaktadır. Yeni teknolojiler ve düşünceler çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bu noktada yöneticinin yeni teknolojinin getirdiği fırsatlardan yararlanabilmesi için çalışanların motivasyonlarını kaybetmemelerinde ve yapılan değişimin yarattığı travmayı önlemedeki rolü büyük önem kazanmaktadır. Teknolojik değişimin örgüte sunulmuş biçimi, bireylerin ve grupların davranışlarını, tutumlarını ve performans düzeylerini etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütler teknolojiyi hangi boyutta kullanıyor olurlarsa olsunlar, öncelikle gelişen teknolojilerden etkilenmekte ve bu teknolojiye uyumda gösterdikleri performansa ve uyguladıkları politikalara bağlı olarak kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedirler. (Meydan; 2005,12)

2.6.5.Hukuksal ve politik düzenlemeler

Hem hukuksal hem politik düzenlemeler, organizasyonların örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönden etkiler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kaynaktır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kaynakların gereği, örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişmelere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleri ile mümkün olabilir.

Hem politik hem de yasal düzenlemeler örgütlerin yaşama ve gelişme süreçlerini yakından etkilemektedir. Örgütlerin faaliyet alanlarıyla ilgili ilişkilerde, borç alacak ilişkilerinde, para bulma ilişkilerinde, uluslararası ilişkilerinde, çalışanlarıyla ilişkilerinde, yetki ve sorumluluk ilişkilerinde, kamu yararı ile ilgili davranışlarında çeşitli yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Tüm bu alanlardaki yasal düzenlemelerde meydana gelecek değişiklikler örgütleri buna uyma zorunluluğunda bıraktığından bir kriz kaynağı oluşturabilmektedir.

Yasal alanda yapılan değişimler dışında, devlet örgütlerinin faaliyetleri ve bu faaliyetlere yön veren politikaları da örgütler için kriz doğuran faktörlerdendir. Devletin ihracat ve ithalat rejimleri konusunda belirlediği politikalar, genel anlamda oluşturduğu maliye ve para politikaları, bazı faaliyet alanlarında tekelleştirme veya mevcut tekellere karşı oluşturacağı politikalar da örgütler için bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir.

Bunlar dışında devletin çevre politikalarında meydana gelecek değişimler de örgütlerde kriz etkisi doğuracak sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin zehirli atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmayan bir örgüt çevre duyarlılığı nedeniyle alınacak yeni tedbirler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmek için ek maliyet getirecek yatırımlar yapmak zorunda kalabilmektedir.

Yasal ve politik çevrede meydana gelen değişimlerin örgüt üzerinde kriz etkisi yaratmaması için örgüt yapılarının esnek ve inisiyatif kullanımına olanak sağlayan yapılar olarak kurulmuş olmaları zorunluluğu vardır. Bu tür yapılar değişime kolaylıkla adapte olabileceğinden kriz etkisi hafifletilebilecek ya da önleyebilecektir. (Meydan;2005, 15)

2.6.6.Uluslar arası ilişkiler

Gelişen teknoloji artan iletişim imkanları örgütleri kimi zaman yaklaştırmakta kimi zamanda uzaklaştırmaktadır. Artan rekabet sonucu firmalar dünya üzerindeki farklı bölgelerinde dahi aynı müşteri kitlesi ile ilişkide bulunabilmektedir. Bunun sonucunda bazen mali yapısı güçlü olan firmalar ayakta kalabilmekte bazen de bu firmalar birleşebilmektedirler.

Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Mali yapıların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinliklerle yeni dengeler aradıkları bir dönemde bulunmaktadır. Bu dönem, ülkeler arasında sosyal ve ekonomik, kültürel ve politik alanlarda sınırlar ortadan kalkmakta, ticaret ve sermaye hareketleri uluslar ötesi bir içerik kazanmaktadır. Çıkarlar, sınır ötesi kurumları ve değişik milletlere mensup çıkar gruplarını, ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Dünya üzerinde yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji değiştirme, yeni stratejiler belirleme çabaları artmaktadır. Ekonomik gerçekler ile politik gerçek arasında giderek artan bir yaklaşma görülmektedir.

Dünya ekonomisi giderek küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlarıdır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tamamlayamazlar. Bunun dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tamamlamak zorundadır. (Genç;2004,342)

Özellikle son yıllarda hız kazanan küreselleşme bir çok sektördeki rekabet koşullarını etkilemiş, bazı sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken bazılarında da önemli farklılıklar oluşmasına yol açmıştır. Kimi sektörlerin önemi görece olarak azalırken kimilerinin de önemi artmış hatta yeni sektörler oluşmuştur. Yaşanan küreselleşme eğilimleri örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları da zorunlu hale getirmiştir. “Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları ‘kaos’ diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır.

Küreselleşme dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin, hızla dünyanın diğer yörelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir. Bu edenle dünyanın herhangi bir yerindeki ekonomik, kültürel ya da sosyopolitik

değişimlerden doğabilecek krizler kolaylıkla ve kısa sürede etkisini çok daha geniş bir ortama yayabilmektedir. 1986 da ki Çernobil Nükleer santralindeki kazanın yarattığı kriz, 1990 yılı Ağustos ayında ortaya çıkan ‘Körfez Krizi’, 1996 da İngiltere ve bazı Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan ‘Deli Dana Krizi’, 1998 yılında Uzakdoğu ülkelerinde ve Rusya’da meydana gelen ekonomik krizler hemen ilk anda akla gelen uluslararası krizler olarak sayılabilmektedir.

Tüm bu sayılan krizlerin etkileri küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyayı etkileyecek boyutlara ulaşmıştır. Özellikle çok uluslu örgütler için uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşır. Değişik ülkelerde faaliyet yürütüyor olmak çok uluslu örgütler açısından büyük riskleri de beraberinde getirir. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle örgütlerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, örgütlerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskini de artırmaktadır. (Meydan;2005, 15)

2.7. Krizin Örgüt İçi Kaynakları

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında kuşkusuz dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü vardır. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok, işletmenin bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iç faktörler açısından güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum sağlama yoluyla krizden kurtulabilir. (Kaplan ;2006,30)

2.7.1.Örgütsel yapı

Bütün kriz türlerinde aşağıdaki faktörlerden meydana gelecek bir bozulma krizin nedeni ve kaynağı olarak kritik rol oynar. Bunlar: Teknolojik faktörler, örgütsel yapı faktörleri, insan faktörü, kültürel faktörler ve duygusal faktörlerdir. Bir örgütün yapısı onun performansına yardımcı olur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile uyum sağlamaktadır.

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi onun soyut ve soyut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve gelişmesine bağlıdır. Çağdaş örgütlerin

özellikle değişim ve gelişme duyarlılığına sahip, yatay bir biçimde örgütlenmiş, zıtfonksiyonel grupların bulunduğu, yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmeye eğilimli, toplam kalite ve maliyet bilincine sahip, değişim konusunda daha sorumlu ve ilgili yenilikte daha hızlı, eğitilmiş ve esnek insanlara duyarlı insan unsuru, devamlı geliştirilen stratejiler, yapılar ve uygulamalar, müşteri odaklı, etik ve çevre konusunda duyarlı ve ilgili şekilde tespit etmektedir.

Örgüt yapısı örgütün kültürünün ve örgütün ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması otorite ve yetkinin kullanılması, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşisi veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yapısı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Yeniliğe kapalılık, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esnekliğe ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır. (Genç;2004,344)

2.7.2.Üst düzey yönetimin yetersizliği

Örgütlerin krizlerle karşılaşmalarında önemli bir örgüt içi faktör de üst kademe yöneticilerin yetersizlikleri ve insan faktöründen kaynaklı oluşan problemlerdir. Örgüt içi yönetim kadrolarının oluşturulmasında yapılacak hatalar sonucunda seçilen tepe yöneticilerinin genel olarak yetersizlikleri örgütlerin krizle karşılaşmalarında büyük bir etken olmaktadır. Bir üst kademe yöneticinin genel yetersizlikleri şöyle sayılabilmektedir:

- Mesleki bilgilerinin yetersizliği,
- Tecrübelerinin yetersizliği,
- İleriyi görme yeteneğine sahip olmaması,
- Mevcudu koruma eğilime sahip olması,
- Yeniliklere açık olmaması.

Tepe yöneticisinin başlıca görevlerinden biri dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve oluşacak yeni durumlara göre örgütün karşılaşması muhtemel durumlara tedbir alacak hazırlık içerisinde bulundurulmasıdır. Örgüte yönelik tehdit ve fırsatları zamanında fark ederek gerekli adımları atmak etkin bir üst kademe yöneticinin en temel görevidir.

Krizi ortaya çıkaran bir başka faktör de tepe yöneticilerinin kendi rollerini algılayış biçimleridir. Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece stratejist olarak görme

eğilimi vardır. Halbuki, tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi bir çok özel sorumluluğu bulunmaktadır.

Tepe yöneticisinin yukarıda sayılan sorumlulukları yerine getirmesindeki bakış açısının, “oluşan değişimin, bu değişime paralel olarak kendini değiştirmeyeni yetersiz bırakacağı ve bir kriz kaynağı haline getireceği” olması gereğidir.

Kriz yönetiminin temelini etkin bir yönetici ve yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için gereken beş zihin alışkanlığını şöyle saymaktadır:

Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, teknik ve araçlar bir yana, yapılacak işten değil, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları işlere girişmezler.

Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde yoğunlaşmış olurlar.

Etkin yöneticiler nihayet etkili kararlar alma yeteneğine sahip kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkin bir kararın “olgular üzerinde bir uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayalı bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Bugün artık örgütler çok karmaşık örgütsel ve çevresel şartlarda faaliyet yürütmektedir. Bu şartlar:

- Aşırı yüksek rekabet düzeyi,
- Yüz binlerce yeni rakip firma,
- Hızlı teknolojik ilerleme, dinamik yasal, politik ve sosyal değişiklikler,
- Değişen değerler ve eğitimin niteliği,
- Tüketicilerin yüksek kalite ve düşük fiyat talepleridir.

Bu şartlara bağlı olarak insan faktöründen kaynaklı sorunlar yaşamamak ve aynı zamanda krizi önleme, krizden kaçma ve kriz yönetimi için yukarıdaki koşulları karşılayacak bir insan kaynağı istihdamına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şartları

karşılayamamak kriz durumunu kaçınılmaz kılmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde ortaya çıkan önemli bir husus da sorun yaratan kişilere karşı gösterilecek yönetim becerisidir. Kriz ortamında “Krizler en iyi elemanı ortaya çıkarır” veya “kriz durumlarında en kötü elemanlar su yüzüne çıkar” gibi iddialar vardır. İyi eleman ve kötü eleman gibi genellemeler yapmak, çok sağlıklı bir yaklaşım olmasa da, kriz durumlarında karakter ve davranışlardaki aşırı yönlerin açığa çıktığı da bir gerçektir.

Örgütlerin başarılarında ya da başarısızlıklarında yöneticilerin önemli rolleri bulunmaktadır. Özellikle başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıkan kriz durumlarında yetersiz veya yeteneksiz yöneticinin rolü daha da ağırlık kazanmaktadır. Hangi nedenle olursa olsun, yöneticinin örgüte yönelik tehdit ve fırsatları yerinde ve zamanında görerek gerekli tedbirleri alma zorunluluğu bulunmaktadır. Aksi durumda yönetici krizi çözecek bir faktör olması bir tarafa tam tersi olarak krizi derinleştirecek bir faktör halini almaktadır. (Meydan; 2005,55)

Örgütsel başarıda ekip çalışmasının önemi hiç kuşkusuz çok önemlidir. Ancak başarılı bir ekip çalışmasında dahi üst yönetimin önemi çok fazladır. Üst yönetim yaklaşmakta olan bir krizi önceden görebilmeli, bu olmasa dahi karşılaşılan kriz durumunda krizden çıkma yollarını günün şartlarına göre belirleyebilmelidir. Başarılı bir üst düzey yönetimi hangi tür kriz olursa olsun krizin olumsuz etkisini en aza indirmeyi bilmeli ve en önemlisi de krizi fırsata dönüştürmeyi bilmelidir. Başarıyı sahiplenmek kadar başarısızlığı da kabullenip buna göre hareket edilmeli günün şartlarına göre çareler aranmalıdır.

Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleri ile çözmeye çalışması veya bugünü dünün kafasıyla anlamaya ve yorumlamaya kalkması yöneticinin bizzat kendisi bir krize kaynaklık etmektedir.

İnsan kaynaklarının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalar, terfi, tenzil veya işten çıkarma tarzı, örgüt yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyleri belirler. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezlikten gelinerek ortadan kaldırılamaz. Görmezlikten gelerek yok sayılan sorun kendini yok sayan görmezlikten geleni yok eder. (Genç;2004,344)

2.7.3.Bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından biridir. Bununda krizden önce planlanması gerekir. Bilgi hem mevcut durumu en iyi

şekilde devam ettirmek için hem de karşılaşılan bir olumsuzluğu kriz durumuna dönüştürmeden atlatmaya yarar. Bilgi sonsuz ısı ve ışık kaynağının doğaya hayat vermesi gibi örgütlerin ve hatta kişilerin ayakta kalmasını sağlayan bir kaynaktır.

Bilgi bir kaynaktır. Bilgiyi üretenler güçlerini klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğadan değil belli bir içeriğe kavuşmuş bilgidен almaktadır. (Genç;2004,345)

Üretim faktörleri içerisinde bilginin giderek ön plana çıktığı ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmada önem kazandığı görülmektedir. Bilgi artık bilgi teknolojileri sayesinde saklanabilen, büyük bir hızla iletilebilen ve bu özelliğiyle de sektörel içerik kazanıp üretim faktörü olma yoluna girmiştir. Üretim faktörü olarak bilgi günümüzde değer ve kaynak olarak görülmektedir. Drucker, günümüz yöneticisini “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.” diye ifade etmektedir. Bu yeni ifade, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelişini göstermektedir.

Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış yeni kurum ve kuralları ortaya çıkartmış ve işletmelerin faaliyetlerini önemli derecede değiştirmiştir. İşletmeler etkin bir şekilde rekabet etmek ve rekabet üstünlüklerinin korunmasını sağlamak için bilgiyi yaratan, elde edilmesini sağlayan, ileten, uygulayan ve faydalı hale getiren süreçleri izlemelidirler. Bu süreçleri izlemek ve gerekli sonuçları çıkararak stratejiler belirlemek yöneticinin başlıca görevini oluşturmaktadır. Örgütlerde gerek doğrudan, gerekse dolaylı yollarla verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve bilgilerin işlenerek karar sürecine bütünleşmiş edilmeleri örgütler için hayati önem kazanmıştır. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri, kararsızlık veya yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif oluşturmanın olmazsa olmaz şartı ‘bilgi’dir. Ancak karara kaynaklık edecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması da gerekir. Bu özellikler; bilginin doğruluğu, zamanlılığı, tamlığı, eksiksiz ve kısa oluşu ve yerindeliğidir. Bilgiyi toplama ve değerlendirme faaliyeti ise tamamen yöneticinin yeteneğiyle orantılı olarak etki göstermektedir. İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de işlenmiş bilgiler yardımıyla öngörude bulunabilmesidir. Çevrede oluşan olumsuz etkileşimden doğan sinyallerin alınamaması ve krize yol açması ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle açıklanabilir. Eğer yönetici çevredeki değişimleri algılamada

yetersiz kalıyorsa ve gerekli tedbirleri bu nedenle alamıyorsa kriz kaçınılmaz olacaktır. (Meydan;2005,24)

Değişim ve sürekliliği dengede tutabilmek, devamlı olarak bilgi ile çalışmayı gerektirir. Kötü ve güvenilir olmayan bilgi kadar, sürekliliği bozan ve ilişkileri yozlaştıran başka hiçbir şey yoktur. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık veya yanlış karardır. Doğru olarak karar vermek ancak faklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı bilgidir. Krizden ancak doğru karar vermekle çıkılır. (Genç;2004,345)

2.7.4.Örgüt kültürü ile ilgili sorunlar

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, yönetim alanına girmesinin nedeni, özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin, ortaya çıkardığı verimlilik artışının, aynı zamanda örgütlerin insan faktörü ve geniş anlamda sosyal çevre üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzlukların görülmesi ile başlamıştır. İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı düşüncesi, insanın sosyal ve psikolojik yönlerinin geliştirilmesine dönük, yeni yöntem stratejilerini geliştirmeyi gerektirmektedir. Örgüt kültürü çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat veren, onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği, normlar ve değerler bütünüdür.

Örgüt kültürü; örgütteki bireyler arasında etkileşimler sonucunda ortaya çıkan inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini içerir. Nasıl ki bir toplumda kültür bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikkat ederse, örgüt kültürü de bireylerin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. (Yüksel;2003,55)

2.7.5.Örgüt iklimi ile ilgili sorunlar

Örgüt iklimi; belirli bir zaman dilimi içerisinde süregelen örgütü açıklayıcı özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma göre örgütü diğer bir örgütten ayıran ve o örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin başlangıçları, bütünlük, yapı, karmaşıklık, liderlik tarzı ve amaçların yönüdür. (Yüksel;2003,54)

Örgütlerin kendilerine özgü iklimleri ve kültürleri onların kültürlerini belirler. Özellikle örgüt kültürü ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemli bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgüte bağlılığı arttırıp motivasyonu sağlayıcı bir güce sahip ise bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar.

2.7.6.Kurumların Tarihi Geçmişi ve Yaşam Evresi

Değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Çünkü onları örgütlerde bulundukları mevkilere mevcut yapı ve süreçler geliştirmişlerdir. Yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç bu kesimlerden gelir. (Genç;2004,346)

İşletmeler doğal olarak eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğilimine sahip oldukları için, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışmaktadır. Her kriz kendine göre nitelik ve çözümlere sahip olduğundan işletmelerin kriz durumunun çözümünü önceki krize bağlı kılma eğilimleri, çözümü başarısız yapacaktır. Kriz bir kaos ortamı olarak hiçbir şeyin eskisi gibi olamayacağını ve hiçbir sorunun da eskisi gibi çözülemeyeceğini ortaya çıkarır. Kriz ortamlarında işletmeler muhtelif düşüncelere ve farklı bakış açılarına ihtiyaçlar duyar.

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan büyüklük açısından belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında dengeyi bozucu özellik göstererek çatışma yaratır. Diğer yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize zemin oluşturabilir. İşletmelerin karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar. (Kaplan;2006,12)

2.7.7.Belirtileri görememe

İç ve dış belirtileri fark edememe, ilk aşamada dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olamama, ya da teşhis edememe ve tanımlayamamada yetersiz kalmayla başlar. Ardından olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmaya başlar. Etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması, amaçların açıkça tanımlanamaması, eskimiş

yönetim süreçleri ve ehil olmayan elemanların sayısının artışı, problemlerden bazılarıdır.(Genç;2004,346)

Değişme ve gelişmelerin farkında olamamanın henüz somut belirtileri yokken krize işaret eden bir takım problemler, belirmeye başlar. Ehil olmayan eleman sayısındaki artış, eskimiş yönetim süreçleri, şekille muhtevanın yer değişmesi, amaçların açıkça tamamlanmaması, amaçlara yönelik araçların ön plana çıkmaya başlaması, sabit karar kriterlerinin azlığı, sıkıntı ve çatışma korkusu, etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması, problemlerden bazılarıdır. Diğer taraftan beklenmedik bir olay karşısında yapılan plansız değişikliklerde daha sonra problemlere yol açabilir. Daha çok işletmenin niteliğine yönelik olan bu tür problemler yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz. Dolayısıyla henüz maddi olarak herhangi bir kayıp veya zarar gözükmez. Bu safhada daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerini gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır.(Dinçer;2007,417)

Krizlerin başlangıcını örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan gelişme değişimleri teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek güçleşmiştir⁶¹. Kriz öncesi dönemde mevcut olan iyi sonuçlar, işletmeleri her türlü israf ve yetersizliklere karşı duyarsız ve toleranslı olmaya sevk eder. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımaz ve var olan olumsuzluklar yeterince dikkat çekmez. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini örter ve onları gizler. Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada, yeteneksiz personel sayısı artar, stres ortaya çıkar, etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir, eskimiş yönetim süreçleri veya örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi gibi krize yönelik bir takım problemler ortaya çıkmaya baslar. (Kaplan;2006,10)

2.7.8.Harekete geçememe ve reaktif (tepkici) tutum

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösterebilecek derecede esnek değil ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla erişmesine olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa işletmenin krizle karşılaşma olasılığı artar; buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. (Kaplan;2006,12)

Harekete geçememe krizin ortaya çıkmasında başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, her hangidir faaliyetin olmamasıdır. Örgütler beklenmedik olaylar karşısında yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi vardır. (Genç;2004, 346)

- Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısı ile bekle gör politikalarının cazip görülmesi.
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması dolayısı ile pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politikalar ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut uygulamaya bağlı kalmasıdır.

Krizin belirtilerine karşı tepkici bir tutum içinde olmak yeterli değildir. Etkin bir yönetim, gelecek konusunda güçlü öngörülere sahiptir. Gelişmeleri sağlıklı bir biçimde takip eder. (Genç;2004, 347)

Ancak zaman geçtikçe, yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Çünkü işletme çevresindeki değişiklikler sebebiyle zorlanmaya ve gerilim içerisine düşmeye başlar. Bu zorlanma giderek masrafların artması, kaynakların yetersizliği, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir.

Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tehlike veya fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır. Dolayısı ile tepe yönetimi hemen harekete geçerek uygun faaliyetlerin uygulamaya koymalıdır. Ayrıca problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır. (Dinçer;2007, 418)

2.7.9.Yanlış karar ve/veya kararsızlık

Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda, değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık ve yanlış kararlardır. Doğru karar verebilmek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin olmazsa olmaz şartı “bilgi”dir. Krizden ancak doğru karar verilerek çıkılabilir. Bu nedenle doğru karar vermek için toplanacak verinin ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Bilgi ise düzenlenmiş veri olarak ifade edilmektedir. Veri ve bilgilerde bulunması gereken özellikler,

doğruluk, zamanlılık, eksiksizlik, yerindelik, ekonomiklik ve uygunluktur. (Kaplan;2006,11)

Kriz döneminde kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizlik ve risk durumları, karar alternatiflerinin çoğalmasına neden olur. Yöneticiliğin önemli fonksiyonlarından birinin karar verme olarak belirlenmesine ve en önemlisi en kötü kararın dahi kararsızlık ve belirsizlikten iyi olduğu bilinmesine rağmen bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Bunun olası neden ve sonuçları aşağıdaki gibidir: (Genç;2004,349)

- Bilgi eksikliği yöneticinin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecini işletmesine engel olabilir.
- Amaçlar ve sonuçlar net olarak ortaya konmadığı için alternatifler arasından seçim yapmak güçleşir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca seçim kriterlerini belirlemek güçleşir.
- Yönetici kişilik olarak kendini herhangi bir yöne kanalize edemeyen kararsız birisi olabilir.
- Örgüt içi politika ve mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta güç durumda bırakabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile, işin gerekleri birbirine uymayabilir. Yönetici tercih yapmakta çekingen davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticilerin tercih yapmakta kararsızlık durumunu ortaya çıkarır. Yönetimde kararsızlık diğer bütün hususlar bir yana zamanın çok önemli olduğu hallerde kabul edilemez bir durumdur. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve bu durum krizi daha da büyüten bir durum olacaktır.

2.8. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Kriz bu sinyallerin takip edilmesi veya doğru bir şekilde yorumlanmaması sonucunda ortaya çıkabilecektir (Haşit, 2000, 69). Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

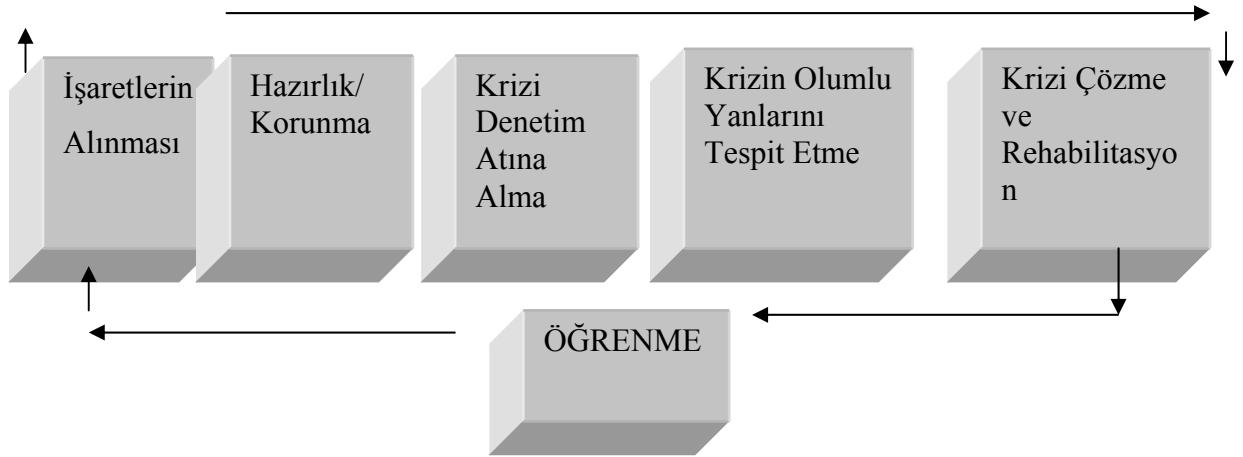
İkinci aşamada erken uyarı sistemleri ile saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmaktadır (Mitroff, 1987, 285).

Bu noktadan sonra işletmelerin erken uyarı sistemleri ile yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmesi gerekecektir. Zararın sınırlandırılma isteğindeki amaç, kriz etkilerinin daha büyük seviyelere ulaşmasını önleme olarak değerlendirilebilir. İyileşme aşamasında, işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal duruma dönmesine çalışılacaktır. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır. Son aşamada ise kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlama şeklinde olacaktır.

Kriz yönetimi genel bir anlam ifade etse de, krizin farklı türleri vardır. Bunların ortaya çıkışları, kaynakları ve belirtileri farklıdır. Ancak yinede ister korku krizi ister hasar krizi olsun kriz türlerinin aralarında güçlü benzerlikler vardır. Bu nedenle, krizin türü ne olursa olsun kriz yönetim süreci de krizin türüne göre değişse de genel olarak birbirlerine benzer adımların atılması gerekir.

Kriz hangi türden olsun olsun, mutlaka örgütün kriz yönetimini etkiler. Tüm krizleri;” kriz belirtilerinin ortaya çıkması” “krize hazırlık krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzenini içinde gerçekleşmez, yeni de örgütler, her zaman bu sürecin ilk aşaması olan “krize hazırlık” aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile, olası en kötü kriz senaryosunu oluşturarak krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir. (Genç;2004,350)

Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzeni içinde gelişmez, yine de örgütler, her zaman bu sürecin ilk aşaması olan krize hazırlık aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile olası en kötü kriz senaryosu oluşturularak krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir. (Genç;2004,350)



Şekil.1: Kriz Yönetiminin Beş Aşaması.(Genç,2004:350)

2.8.1.Krizi Denetim Altına Alma

Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin önemsenmemesi veya sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Şahin; 2005,71)

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli önlemlerin alınması gerekir. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve bir kriz anında nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. (Genç;2004,350)

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önlem ve hazırlık mekanizmalarının sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmektedir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa onu ortaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır. Eğer erken uyarı sistemleri sistematik olarak izlenmezse önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, organizasyonun yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkânsız olur. (Tutar;2000,93)

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmektedir. Sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa onu ortaya çıkarmandan ve belirlemeden sorunlu olacaktır. Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır.(Genç;2004,350)

- Sahip olunan düzeni sürdürmek,
- Diğer, zaman ve maddi kayıpları göze almak,
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

2.8.2.Krizin Olumlu Yanlarını Saptama

Krizi başarılı yönetim sayesinde örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasını ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlar. Yöneticiye düşen krizin korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizden yararlanabilmek için krizin aşağıdaki yararlarını görmek gerekir. (Genç;2004,351)

- Kriz, örgüt sorunlarının ortaya çıkmasını sağlar.
- Kriz iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılmasını ve yeni stratejilerin oluşmasına olanak sağlar.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim teknolojilerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmesinin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlardan sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğunu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiğinin oluşmasını sağlar.

Krizler aynı zamanda yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolaysı ile örgütsel liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlar.

2.8.3.Kriz Yönetimi Programı Hazırlama

Krize yakalanmamak örgütler açısından çok önemlidir. Ancak yakalanınca da kaçmak mümkün değildir.

Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin önemsenmemesi veya sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kriz sinyalleri tespit edildikten sonra, alınan tedbirlerle kriz önlenememişse, işletme üzerinde etkilerini hissettirmeye başlamaktadır. Bu aşamada üst yönetim devreye girerek krizin türüne göre daha önce hazırlanan planları devreye sokmaktadır. Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek üzere harekete geçmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışmada kriz durumundan tamamen kurtulmak mümkün olmayabilmektedir.

Bu nedenle, üst yönetim, kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir.

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır. Bunun için: sahip olunan düzen sürdürülmeli, diğer, zaman ve maddi kayıplar göze alınmalı ve krizden değer yaratarak fırsat doğrulmalıdır.

Erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyümeye başlamakta ve krizi yönetmek imkânsız olmaktadır. Oysa yöneticilerin, gerçekleşmesi muhtemel bir krizin farkında olması ve gerekli şartları veya acil plan prosedürlerini geliştirmeleri, meydana gelen krizi durdurdukları ya da toplum ve is hayatı üzerindeki etkilerini sınırlandırdıkları anlamına gelmektedir. (Şahin;2005,71)

Kriz aşamasında, krizin ortadan kaldırılması için krizi kontrol altına almayı ve etkilerini en aza indirerek denge durumuna dönüşümünü sağlamak gerekir. Bundan sonraki aşama yeni bir değerlendirme yaparak gerekli öğrenmenin sağlanması gerekir. İdeal bir kriz yönetim programı kriz aşamasında psikolojik ve kültürel faaliyetlerin neler olacağını da içermelidir. Bunun için psikolojik ve kültürel faaliyetler olarak: (Genç;2004,352)

- Kriz döneminde örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak için güçlü bir üst düzey yönetimi oluşturulması,
- Faaliyet grupları ile ilişkilerin arttırılması,
- Korku ve panik halindeki bireyler ile ilgili olarak, kriminal davranış bilgisinin artması.
- Krizin duygusal ve psikolojik etkileri konusunda uzmanların görüşlerinin alınması.
- Çalışanlara psikolojik desteğin verilmesi ve stres yönetimi.
- Geçmişin kriz ve tehlikelerinin gözden geçirilerek hatırlatılması ve öğrenme faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekir.

2.8.4.Kriz Yönetim Planı Hazırlama

Planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunların kimin yapacağına karar vermektir. Daha açık bir ifade ile planlama, bulunduğumuz yer ile varmayı tasarladığımız yer arasında bir köprü kurmaktır. Plansızlık ise, işletme açısından gelecekte meydana gelecek olayları ve olayların yönelimlerini şansa bırakmak anlamına gelir.

Kriz yönetiminin en önemli unsurlarından birisi kriz yönetim planıdır. Hazırlanan kriz yönetim planları krizlerin öngörülerek, kriz yönetim süreçlerinin özetlendiği bir tür yol haritasıdır. Yapılması gereken işler adım adım yazılır. Krizlerin olumlu sonuçlar vermesi, bu planda başarıyı etkileyecek önemdeki olay ve olgulara öncelikle yer verilmesine bağlıdır.

İçeriği, şekli ne olursa olsun bir kriz planının olması demek o işletmenin yönetiminin krizi yönetmeye kararlı olduğunun birinci göstergesidir. Bir plan, önceden yapılmış hazırlığı simgeler, dolayısıyla bu hazırlık beklenilmeyen durumlarda o işletmenin kendi değerlerini ve kültürünü niteleyen hususları nasıl koruyacağını da kanıtı olmaktadır.

İşletmelerde hazırlanacak kriz yönetim planlarının amaçlarını şöyle ifade etmek mümkündür.

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme sansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

2.8.5.Kriz Komitesi Ve Görevleri

Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından “kriz planı uygulanmalıdır” kararının verilmesinden sonra yaşanmakta olan beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Ekibin görevi krizin üstesinden gelmektir. Kriz yönetim ekibinin dört önemli işi mevcut durumu analiz etmek, mevcut durum ve işletmenin gelecek beklentilerine paralel stratejik kararlar almak, krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyonu yapmak ve bu kararları o işletmenin tüm sosyal ortakları ile paylaşmaktır

Kriz komitesi yönetim tarafından kriz planının uygulanması için kurulan ve kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşur. Kriz komitesi, beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak kişilerden oluşan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun komitenin asıl görevi krizin üstesinden gelmektir.

İşletmenin hiyerarşik yapılanmasındaki farklılıkları da dikkate alarak bir kriz yönetim ekibi kurulabilir. Ekip ne çok kalabalık olmalı ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmalıdır. Kriz yönetim ekibi tam yetki ile donatılmalı, başta para harcamak olmak üzere işletmenin kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. İşletmenin iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz yönetim ekibi tarafından yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir

Kriz komitesinin tamamının mutlaka aynı kurumu temsil eden kişilerden oluşması gerekmez. Yaşanmakta olan krizin özelliğine göre kendi alanında uzman profesyoneller de bu komitenin doğal üyesi olabilirler. Komite tam zamanlı olarak çalışır. Kriz komitesi başkanının komite çalışmalarının tamamlandığını açıklamasına

kadar üyeler görevine devam eder. Komite üyelerinin dört önemli görevi vardır: (Genç;2004,352)

- Mevcut durumu analiz etmek
- Mevcut durumu ve kurumun gelecek beklentilerine paralel olarak stratejik kararları almak.
- Krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyonu yapmak
- Kararları kurumun tüm olanaklarıyla birlikte almaya çalışmak.

Komite ne çok kalabalık olmalı nede gereğinden az olmalı. Kriz yönetim komitesi tam yetki ile donatılmalı, örgütü krizden çıkarması için bütün kararları başkalarına danışmadan almalıdır. Kriz komitesi, krizin yönetimine ilişkin bilgi üretmelidir. Kriz komitesinin öncelikle üretmesi gereken bilgiler şunlar olmalıdır: (Genç;2004,353)

- Mevcut durum analizi ve örgütün bu analiz konusunda konumlanması
- Örgüt yönetiminin ve kriz komitesinin bu analiz çerçevesinde belirleyeceği kısa ve orta vadeli politikalar,
- Belirlenecek politikaların örgütün vizyon ve misyonu ile ne kadar örtüştüğü.

Krize neden olan konunun teknik koordinasyonu, kriz yönetim ekibinin alacağı kararlarla yönetilmelidir. Bilgi üretimine dayalı bu kararlar çerçevesinde yapılacak etkin bir koordinasyon, krizin üstesinden gelinmesinin en önemli adımlarından birisidir. Bu koordinasyon, yaraların sarılmasından çok duruma el konulması, köklü tedbirlere giden yolda ivedi yapılması gerekenlerin alt yapısının oluşturulması içeriklidir

Kriz yönetim ekibinin farklı risk sahiplerinin bakış açılarının anlaşılmasını, iç ve dış çevreyle iletişimi, kriz görüşmelerini ve stres altında duygusal tutarlılığı sağlayabilecek özel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. (Kaplan,2006;31)

Çalışma gruplarının amaca uygun bir şekilde faaliyetlerinin yürütülmesi için grup içinde birliğin sağlanması ve bir grup ruhunun oluşturulması gerekir. Bunu sağlamak için liderler, etkinliklerinin kaynağının, performanslarından sorumlu oldukları çalışmalar olduğu bilinciyle hareket etmelidirler. Ekip çalışmaları sırasında bireysel faaliyetlerde olduğu gibi grup çalışmalarında da, kolektif inisiyatife engel olacak adımlardan kaçınmak gerekir. (Genç;2004;365)

2.9.Öğrenme Ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, işletmenin kendi tecrübelerinden ve diğer işletmelerin tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu işletme bu aşamada yeterli etkinliği gösteremez, bunun sonucunda eski yaraların yeniden açılmasına neden olur. Hiçbir işletme bütün krizleri önleyemez; fakat her işletme, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak, krizlerden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir. Şurası unutulmaması gerekir ki özellikle dış kaynaklı krizleri hiçbir örgüt bütün olarak önleyemez. Fakat her örgüt krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir. Krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizden ders çıkarmakla ve önlem almakla mümkün olabilir. (Genç;2004,355)

Krizin meydana getirdiği olumsuz tutum ve davranışları bertaraf etmek; krizin yol açtığı olumsuz etkileri gidermek ve işletmeyi tekrar harekete geçirmek ve canlandırmak için, işletmede verimli çalışmayı engelleyen durumlar, koşullar ve sorunlar ortadan kaldırılmalı; sağlıklı ve verimli çalışma ortamı yeniden sağlanmalıdır. Ayrıca, işletmenin hedefleri, eskisinden daha güçlü bir biçimde yeniden belirlenmeli; personele yeni hedefler verilmeli ve personel bu hedeflere güdülenmeli ve yönlendirilmelidir. Kriz boyunca yapılan olumlu ve başarılı çalışmalar değerlendirilmeli, kriz sürecinde başarıyla çalışan personel ödüllendirilmeli; çalışmaları engelleyen ve olumsuz etkileyen, kriz dolayısıyla çıkar ve yarar sağlayan, suçu ve kusuru görülenler de tecziye edilmelidir. (Kaplan,2006;24)

Kriz, yangın söndürüldükten sonra ya da sorun sona erdirildikten sonra, sona ermemektedir. Gerçek kriz yönetimi genellikle bu noktada başlamaktadır. Gelecek krizleri engellemek için yapılacak ve öğrenilecek çok şey vardır. Kriz yönetim sürecinin son aşaması, örgütün kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden kritik dersler çıkarılmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada, yaşanan kriz irdelenmekte ve geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır. Bu aşamada, kriz döneminde alınan kararlar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur. Amaç: gelecekte karşılaşılabilecek benzer bir durumun, krize dönüşmesini önleyebilmek; bu şekilde, işletmenin gelecekte çevreye uyum sağlamasından öte, çevreyi değiştirmesine yönelik stratejiler geliştirmesini sağlamaktır. Bu aşamada, bundan önceki dört

safhanın analizi yapılmaktadır. Kriz yönetimi süresince faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmaktadır. Olumlu kısımlar ilke haline getirilirken, olumsuz taraflar ise yönetim tarafından tespit edilerek, olması gereken şekli belirlenmeli, hazırlanacak planlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir:

Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilmeli ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır.

Liderler için geliştirme programı yapılmalıdır.

Çalışma ortamı iyileştirilmeli ve bilgileşim (kıyaslama) yapılmalıdır.

Başarılı personel, performansından ötürü ödüllendirilmelidir.

Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılmalıdır.

“Kriz çözme ekipleri”, “örgüt geliştirme grupları”na dönüştürülmeli ve bunların eğitimi sürdürülmelidir.

Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanmalıdır.

Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanmalıdır.

Göz ardı edilmemesi gereken nokta ise; özellikle dış kaynaklı krizler olmak üzere hiçbir örgüt bütün krizleri önleyememektedir; fakat her örgüt, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir ve krize düşme potansiyellerini azaltarak krizin ortaya çıkardığı maliyetleri düşürebilir. Bu da ancak krizden dersler çıkarmakla ve bu doğrultuda önlem almakla mümkün olabilmektedir. (Şahin,2005;73)

Kriz süreciyle ilgili yürütülmesi gereken faaliyetleri tekrarlamak gerekirse kriz yönetimine önce hemen hemen tüm kriz türlerinde erken uyarı sinyalleri alınır, değerlendirilir ve harekete geçer ise düşmeden önleme faaliyetleri gerçekleşmiş olur. Bundan bir sonraki aşama, uyarı ikazlarının alınması ile eş zamanlı olarak, araştırma ve önleme faaliyetlerine girişmektir. Bunu takip eden aşamada zarar kontrol altına alma aşamasıdır.

Krize en iyi hazırlığın yapılmasında bile tam bir kontrol imkânsızdır. Zararı kontrol altına almanın amacı, krizin daha fazla yayılmasını önlemektir. Bunu takip etmeden aşama krizin olumlu yönlerini saptanması aşamasıdır. Kayıp ve korku

krizlerini fırsat krizine dönüştürmek, krizin olumlu yanlarını saptamak ve değerlendirmekle mümkündür. Krizin tüm süreçlerinin yönetimi her zaman aynı yöntemin uygulanmasıyla başarılamaz. Zamanla geleneksel kriz yönetim şekilleri başarılı olmamaya başlar. Bunun için kriz önlemek yönetmek ve kriz sonrası iyileştirmeler için yeni yöntemlerin araştırılması ve öğrenilmesi gerekir. (Genç;2004,355)

Sonuç olarak denilebilir ki; örgütlerin krizden güçlenerek çıkması için aşamalarını her birinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekir. Unutulmamalıdır ki hiçbir örgütün krizleri önleyecek gücü yoktur. Fakat krizlerin ortaya çıkma olasılıklarını azaltabilir ve krizin ortaya çıkma maliyetini düşürebilir. (Can;2005,400)

2.10. Kriz Türleri

Örgütleri saran çevre koşulları belirsizleştikçe, örgütler tarafından yaşanan krizler de daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri, diğer yandan ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek durumundadır.

Örgütler karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilmekte, bazılarını tahmini daha güç olabilmektedir. Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek bazıları şunlardır: (Haşit,2000;15)

Uzun Süreli Grevler

- Yangın ve Patlamalar
- Kirlilik ve Sızma Problemleri
- Hisse Senetlerindeki Düşmeler
- Dış Pazarlarda Ortaya Çıkan Kayıplar
- Hammadde, Ürün ve Servis Krizleri
- Maliyet artışı,
- Hammadde veren firmaların grevi,
- Taşımacılık grevleri,
- Temin sorunu, farklı kaynaklar, yeni kaynak arayışı, kalite sorunu, denetim, stoklama, stok krizleri, minimum stok, satıcı-müşteri stokları vb.
- Enerji Krizleri: Elektrik kesintileri
- Rekabet, Alternatif Ürünlerin Pazara Girmesi
- Yasal Düzenlemeler, Sınırlılıklar, Vergi Değişiklikleri

- Aşırı İthalat Sonucu Fiyatların Düşmesi
- Pazar yada Önemli Antlaşmaların Kayıp Edilmesi

Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmesi daha güç olan krizlerden bazıları da şunlardır:

- Büyük Ürün Hataları
- Büyük Fabrika / Ekipman Hataları
- Büyük Endüstriyel Hatalar
- Büyük Bilgisayar ve Veri Kayıpları
- Örgüt İçi veya Örgüt Dışından Gerçekleştirilen Sabotajlar
- Ürün Sahtekârlıkları
- Yanlış Söylentiler Kötü Niyetli İftiralar
- Taklitçilik
- Terörizm
- Ani Gelişen Uluslar arası Antlaşmalar

Kriz yönetimi ve kriz palanının hazırlanması için kriz türlerinin iyi bilinmesi ve analiz edilmesi gerekir. Ortaya çıkan kriz türüne göre planlama yapılarak kriz ile mücadele etmek veya krizi fırsata çevirmek için krizin türünün ve nedenlerinin iyi bilinmesi gerekir. Her bir kriz nedeni bir işletmeyi harabe edebilecek güce sahiptir.

Tabloda krizler sınıflandırılmıştır. Tabloda örgüt içinden kaynaklanan krizlerle, dış çevrede meydana gelen ve örgütü etkileyen krizler birbirinden ayrılmıştır. Bu ayırımın yapılması örgütlerin karşılaşılabilecekleri krizleri tespit etmeleri açısından çok önemlidir. Çünkü iki farklı çevrede ortaya çıkan krizlerin örgütlere gönderdikleri belirtiler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo.1. Örgütsel Krizlerin Türleri

Teknik/ Ekonomik	
BÖLÜM I • Ürün / servis hataları • Fabrika hataları • Bilgisayar arızaları • Eksik/ gizli bilgi akışı • İflas	BÖLÜM II • Yaygın çevresel zararlar • Geniş ölçekli sistem başarısızlıkları • Rekabetin hızlanması • Hükümet krizleri • Uluslar arası krizler
İÇ	DIŞ
BÖLÜM III • Değişikliklere uyum sağlamadaki başarısızlıklar. • Örgütsel Bozukluk • İletişimsizlik • Sabotaj • Üretimin engellenmesi • Taklitçilik • Söylentiler, kötü niyetli iftiralar • Kanunsuz faaliyetler • Cinsel taciz • Meslek hastalıkları	BÖLÜM IV • Sabotaj • Terörizm • Üretimin engellenmesi • Taklitçilik • Söylentiler, kötü niyetli iftiralar • Boykotlar • İşgören grevleri
Beşeri/ Sosyal/ Örgütsel	

Kaynak:Gürkan HAŞİT İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması

Tablo da yer alan Bölüm 1, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizlerin örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bölüm 2, örgütlerin dış çevrede ortaya çıkan ve örgütleri etkileyen krizleri temsil etmektedir.

Bölüm 3, örgütlerin davranış bozuklukları ve örgütsel sistemin başarısızlıklarını temsil etmektedir. Bu bölümde yer alan kriz türleri, yönetici hatalarından, örgüt içinden gelişecek sabotaj ve kasıtlı zararlardan, hatalı iletişim sisteminden, sağlıksız çalışma koşullarından ve alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır.

Bölüm 4, örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarını arttırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin dışında gelişebilecek üretim baskıları ve sabotajlar terörizm bu tür krizlerdir. (Haşit,2000;18)

2.11. Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası yapılacak ilk iş, durum analizinin yapılacağı bir toplantı düzenlemek olacaktır. Bu toplantı, sadece kriz ortamının işletmeye verdiği zararı ortaya çıkarmaya yönelik değildir. Aynı zamanda, kriz ortamı öncesindeki yönetim yapısına dönüş için yapılması gerekenleri ortaya koyabilmektir. Kriz ortamı öncesindeki yönetim anlayışında tekrarlanmaması gereken tek kesin unsur, şayet uygulandıysa, merkezi yapılanmadan uzaklaşmaktır. Denetimin yoğunluğu azaltılmasa dahi esneklik işletme genel yapısında mutlaka yer almalıdır. Esnek olamamak, tepkisiz kalmak, hizmet ya da ürüne odaklanamamak, sonuçtan çok sonuçları ortaya çıkaran faaliyetlere yönelmek sadece bürokratik anlamda felç ve genel anlamda verimsizlik nedenidir. Esnek olabilmek değişimi takip edebilmenin ön koşuludur.

Esnek ve organik bir örgüt yapısı oluşturabilmek için, yöneticiler, yeni yöntemler denemeye hazır, eski ürünlerin yerine yeni ürünler üreten ancak aynı zamanda nasıl üretildiğini de kontrol edip, yeni düşünce sahibi personeli takdir edebilen bir konumda olmalıdır. Yenilikçi olmak, bir anlamda, o güne dek yapılan bir işin yapılış biçimine karşı çıkmak demektir. Yaratıcılığı geliştirmek, araştırma özgürlüğüne sahip olmak yine esnek bir organizasyon yapısı için gereklidir. Ancak, merkeziyetçilikten uzak, esnek bir yönetim yapısının en önemli unsuru inisiyatif kullanımını teşvik ve çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmektir. İyi bir düşünce uygulamaya konmadığı için sonuç başarısızlıksa, bu işletmenin başarısızlığıdır.

Bir işletme, kriz ortamından kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırarak örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için, iyileştirme mekanizmaları kısa ve uzun

vadede test edilmelidir. Devamlı öğrenme ve sürekli geliştirme faaliyetleri işletmeye ait anlayışlar haline getirilmelidir. İşletmenin normal işleyiş düzenine geri dönüşün sağlanabilmesi amacıyla, örgüt yapısı, süreç ve prosedürlerin tekrar dizaynı gerekmektedir.

Kriz sonrası işletmede kriz ortamından kaynaklanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve yeni bir gelişim sürecinin oluşturulması için aşağıda sayılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

. Eğitim planları tüm personelin eğitim gerekleri de göz önüne alınarak elden geçirilir ve sistematik bir eğitim süreci başlatılır,

. Lider konumdakiler için geliştirme programları düzenlenir, çalışma ortamlarında iyileştirmeler yapılır, performansa yönelik ödüller verilir,

. Atlatılan kriz ortamına yönelik değerlendirmeler yapılır ve kriz ekibinin, işletme içi geliştirme grubu haline dönüştürülmesi sağlanır,

. Çalışan personelin yeni beceriler geliştirmesi ve bu becerilerin kullanımına izin verilmesi sağlanır,

. Uzun dönemde verimlilik ve etkinlik için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz ortamı sonrasında, işletmede olduğu gibi, çalışan personel üzerinde de bir takım olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için insan faktörü göz önünde bulundurularak yapılması gereken rehabilitasyon faaliyetleri şu başlıklar altında yapılmalıdır:

Korku : Kriz ortamından uzaklaşmış olsa da, işletme elemanlarının bir kısmı sonuçtan tam olarak emin olmayabilirler. Bu çekimserlik ortaya yeni fikirler konmasına engel olmaktadır.

Bitkinlik : Kriz ortamının uzaklaştırılmasından sonra bireyler kendilerini duygusal anlamda tükenmiş hissedebilir. Krizin atlatılması için harcadıkları çaba onların aşırı yorulmalarına neden olabilmektedir.

Güvensizlik : İşletme çalışanları, kendilerinin ya da diğer çalışanların davranışlarından kaynaklanan hatalar nedeniyle düş kırıklığına uğrayıp, ortada bırakıldıklarını düşünebilir. Daha önce işbirliği içerisinde olan elemanlar kriz ortamı sonrasında birbirlerine kuşku ile bakabilmektedir.

Aşırı Tepki: Tıpkı deprem gibi doğal afetlerden sonra yaşanan sarsıntılar gibi, işletmede yaşanacak küçük sıkıntılar, büyük bir sorun olarak algılanabilmektedir.

Öz Savunma: Korkudan farklı olarak, kriz ortamı atlatıldıktan sonra çalışanlar “bana ne olacak” gibi yersiz bir endişeye kapılabilir. Bu durum kriz sonrası kişinin kendi durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

İşletmeler esnek yapıları yardımıyla yaratıcı düşüncelerin devamlılığını sağlayabilmektedir. İşletme büyüdükçe ve mekanik yapısından uzaklaşıldıkça, düzene duyulan gereksinim kaçınılmaz hale gelmektedir. Ancak, hiyerarşik düzende, emredilene uyma şekline göre çalışanların, gerçekleştirilmeye çalışılan değişim ve yeniliklere katkı sağlaması olanaksızdır. Oysa kriz yönetimi her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilmesi gereken stratejik faaliyetler ise şu şekilde belirlenebilir:

İşletme felsefesinde köklü bir değişiklik gerçekleştirilir,

- Kriz yönetimi misyonuna uygun mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur,
- Kriz yönetimi stratejik planlamayla bütünleştirilir,
- Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla seminer ve eğitim faaliyetlerine devam edilir,
- Yeni örgütsel yapıya uygun yeni görev stratejileri oluşturulur.

Kriz ortamları sona erdiğinde krizden sonuçlar çıkarmak, dersler alma bir başka deyişle öğrenme vardır. Öğrenme, edinilen bilgiyi takip etmek, paylaşmak ve transfer etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu anlayış işletme geneline yayıldığında karşımıza öğrenen organizasyonlar çıkmaktadır. Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon olarak tanımlanabilmektedir. Öğrenen organizasyonlar, değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Bu açıdan, öğrenen organizasyonların kriz ortamlarını önceden görebilme ve önlem alma ihtimalleri vardır. Bu yüzden, kriz ortamını atlatan işletmeler, kriz öncesi değilseler bile, kriz ortamı sonrasında birer öğrenen organizasyon haline mutlaka dönüşmelidir.

Bir işletmenin öğrenen organizasyon olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Açıklık: Gelişmelere göre işletmenin mevcut performansı ile ulaşılabilir performansı arasındaki fark farklı stratejilerle kapatılmaya çalışılmaktadır.

Dış çevreye karşı açık, gerektiğinde işletme dışı uzmanları, yeni bilgi ve teknolojileri transfer etme yoluyla işletmenin gelişimi sağlanabilmektedir.

Diyalog: İşletme içinde farklı bölüm ve yönetim kademelerinden yaşanan çeşitlilik diyalog yoluyla bir işbirliğine çevrilmelidir.

Vizyon: Ortak vizyon benimsenerek, çalışanların takım halinde birbirlerini tamamlar şekilde hareket etmeleri ve sinerji yaratmaları gerekmektedir.

Eğitim: En basit simülasyon tekniği olan senaryo ve senaryo analizi ile, belirli şartlar altında yöneticilerin neler yapabileceklerini görme ve öğrenme fırsatı verilmelidir.

Süreç: Geleneksel anlayışa göre işletmeler işlerini daha hızlı gerçekleştirebilmek için fonksiyonel olarak yapılanırlar. Oysa öğrenen organizasyonlar hedeflerine ulaşabilmek için, işlerini hem hızlı hem de doğru yapma yönünde sürece göre yapılanmaktadır.

Kriz ortamlarına karşı organize iyileştirme anlamında karşımıza çıkan bir başka anlayış da Kaizen'dir. Kaizen kelimesi, Japonca sürekli gelişme anlamına gelmektedir. Gelişme bir defaya özgü olduğu için elde edinilen kazanımlar da bir defaya özgü olmaktadır. Ancak, önemli olan işletmenin, örgüt kültürünü sürekli gelişme yönünde oluşturmastır. Bu da, ancak hızlı ve radikal bir değişim ile gerçekleştirilebilir. Yapılacak köklü değişim sonucunda işletmenin performansında bir atılım ya da sıçrama söz konusu olabilecektir. Ancak, bu durum bir son değildir ve yapılması gereken gelişim performansını sürekli kılmaktır. Bu da, ancak Kaizen felsefesine inanarak olacaktır. Sürekli iyileşme ya da gelişmenin en önemli şartı eğitim faaliyetlerinin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesidir. Ürün ve hizmet, üretim işlemleri, pazarlama, servis, teknoloji, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, bilginin kullanımı gibi faaliyetler organizasyonun iyileştirilme sürecinde yapılması gereken faaliyetlerdir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için, eğitilmiş çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. Eğitimler sürekli ve organizasyonun iç ve dış çevre analizleri de göz önüne alınarak yapılmalıdır.

İşletmeler hem kriz ortamlarına karşı daha dayanıklı olabilmek, hem de kriz sonrasında örgüt yapısını geliştirebilmek için Kaizen anlayışını tüm iş yapma ve süreçlerine uygulaması gerekmektedir. Bu anlayış örgütsel gelişmenin en güvenilir yöntemlerindendir. Anılan anlayışın gerçekleştirilebilmesi için takip edilmesi gereken adımlar bulunmaktadır. Bu adımların ilki ürün kalitesi ve hizmet anlayışında yenilik

ve iyileştirme yapmaktır. İkinci aşama ise sistemin kendi içerisinde sürekli yenileşme hareketini sürdürmesi gereğidir. Üçüncü aşama, yeniliğin ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerdeki yenilik faaliyetlerinin sürdürülmesidir. Ve son olarak da yenileştirilen sistemin geliştirilmesi ve bu sürecin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesi gerekmektedir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi ise, Kaizen anlayışını başarılı olarak uygulayan liderin performansı ile mümkün olacaktır. (Dallaryan; 2006,45)

Günümüzde başarının arkasında değişim rüzgarlar karşısında direnen değil sadece devrimsel yaklaşımlar ile değişimi seven, kabullenen ve yöneten kültürler yatmaktadır. Amaçlanan değişim, sıra dışı olmamalıdır. Cesur, köklü ve sonuç yaratan inisiyatifler hedeflenmelidir. Değişimi takip etmenin ön koşulu, esnek olmaktır. Esnek olmama, tepkisizlik, hizmete odaklanmama, sonuçtan çok, sonuçları ortaya çıkaran faktörlere ve süreçlere yönelmek, sadece bürokratik felç ve verimsizlik getirir. Katı olan her şeyin buharlaştığı değişim dönemlerinde esneklik, yaşamı sürdürmenin vaz geçilmez aracı durumundadır. (Tutar2002;151)

Kriz sonrası yönetimin yapısı, kriz bittikten sonra gözden geçirilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken öte yandan tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrarlanmasını önlemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir. Kriz sonrası yönetim; organizasyonların her zamanki faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulamasıdır. Kriz sonrası dönem, krizin son bulduğu, devam eden etkilerinin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz sonrası yönetim: kuruluşun her zamanki faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa, ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Tüz, 2004:141).

Kriz, bu dönemde kontrol altına alınarak sona erdirilmiştir. Devam eden etkilerin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı bu dönem; alınacak önlemler, bu önlemleri uygulayacak kişi ve kurumlar ile önlemlerin uygulama şekline göre uzun ya da kısa olabilir, iyi yönetildiğinde kuruluş için birçok gelişme sağlanabilir.

Kriz sonrası yönetimi, kriz sonrası dönemde kriz anı ve kriz sonrası ile ilgili durum analizi yapmak, kriz öncesi yönetim yapısına dönmek, krizin yıkıcı etkilerinden korunmak, kriz önlemleri (planlama, ekip oluşturma) almak gibi faaliyetlerden oluşur. Bu aşamada kuruluşun normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, kuruluşun yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden

düzenlenmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Kriz döneminde en büyük baskıyı ve sıkıntıyı kuruluş çalışanları yaşadığı için tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır. Çalışma ortamı iyileştirilip, başarılı personel performanslarından dolayı ödüllendirilmelidir. Çalışanların üzerinde doğan olumsuzlukların ortadan kaldırılması için rehabilitasyon faaliyetleri yapılmalıdır. Kriz sonrası dönemde çalışanların yaşadığı ve geride kalan sendromu olarak adlandırılan olumsuz deneyimlerle mücadele de çalışanlara yardımcı olunmalıdır. Gerçektende kriz sonrası dönemde çalışanlarda güvensizlik, şaşkınlık, korku, duyarsızlık, bunalım ve benzeri zihinsel ve duygusal durumlarla birlikte ortaya çıkan, uzun vadeli verimlilik düşüşü, bozuk moral ve bunların getirdiği sağlık sorunları gözlenir (Baltaş, 2002: 38). Ancak fiziki unsurları ihmal edip sadece insan unsuru üzerinde yapılacak bir değişim ya da bunun tersi kendisinden beklenen yararı sağlamayacaktır. Uygulamada, kamu yönetiminde, genelde kriz sonrası dönemde kriz anından başlayarak çalışanları cezalandırmaya yönelik bir anlayış sergilenmekte, bunun yanı sıra krizin tek nedeninin fiziki eksiklikler olduğu düşünülerek yoğun, kısa vadeli faydaları olan inşaat faaliyetlerine ve fiziki unsurları düzeltim işlerine girilmektedir.

Kriz sonrası dönemde yapılabilecek en temel işlerden birisi yeni bir vizyon ve misyon tanımlamasına gidilmesidir. Vizyon, mevcut gerçekler umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan kuruluşun bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru bir zihni bakış olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 4,5). Vizyon strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Misyon ise, kuruluş üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve kuruluşu benzer kuruluşlardan ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 10). Vizyon ve misyonu yeniden tanımlayarak krize eğilimli ya da kriz evrelerinde yetersiz kalan kurum kültürünü de orta ve uzun vade de gözden geçirip değiştirme ve geliştirmeye çalışmak yararlı olacaktır.

Krizler fırsat dönemleridir. Bu fırsatlar iyi yönetildiği takdirde kuruluş çok kazançlı çıkacaktır. Başarılı bir Fırsat Yönetimi için: İlk 24 saat çok ciddiye alınmalı, sorumluluk üstlenilmeli, bilimsel araştırma ve raporlardan yararlanılmalı, çalışanların enerjileri değerlendirilmeli, medya düşman olarak değil, müttefik olarak görülmeli, kriz yönetimi planları hazırlanmalıdır.

Kriz sonrası değişim için de önemli fırsatlar sağlar. Kriz anında oluşan tatminsizlik ve yetersiz kalmaktan doğan kurum içi ve özellikle kurum dışı baskı - çoğunlukla kamuoyu baskısı – yöneticilere değişim için siyasi ve psikolojik baskı yapar, değişimin önündeki dirençleri azaltır. Burada önemli olan bu baskıların denetim altında tutulup rasyonel ve işlevsel kararlar alınmasını sağlamaktır. Bir başka deyişle kriz sonrası yapılması gereken yönetim reformlarını yapmak veya reformları yönetmektir (Yaşamış, 2001 : 62,63).

Değişimi yönetmek değişimin planlı, programlı bir şekilde en az maliyetle en işlevsel sonuçları almaya yönelik faaliyetler sürecidir. Kuruluştaki reform faaliyetleri, kuruluşun fiziki, mali ve beşeri unsurları üzerinde lokal, gerekirse topyekun bir iyileştirme faaliyeti olarak ele alınmalıdır. Reorganizasyon faaliyetlerinde, kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapı oluşturulmalı ve iyileştirme faaliyetleri kesintisiz bir şekilde sürdürülmelidir.

Krizler bir deneyim ve öğrenme sürecidir. Hiçbir organizasyon bütün krizleri önleyemez, fakat her organizasyon krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizlerden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir. Bu bağlamda kriz sonrası yönetimde bir diğer önemli kavram, öğrenen organizasyon kavramıdır. Bir kuruluşun yaşadığı olaylardan sonuç çıkarma yeteneğinde olması, edindiği tecrübeleri, değişen çevre koşullarına uyum süreçlerinde (kriz sonrası rehabilitasyon) kullanması personelini sürekli geliştirici bir sistem kurarak böylece değişen gelişen ve kendini yenileyen bir sisteme dönüştürmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2000 : 126).

Bireysel öğrenme organizasyonel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme olmaz. Öğrenen organizasyonlarda liderler yeteneklerin devamlı olarak gelişmesinden yani öğrenmeden sorumludur.

Kriz sonrasında organizasyonda yatay örgütlenmeye gidilerek organizasyon yapısı sadeleştirilebilir. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının basitleştirilmesini ifade eden bir kavramdır. Katma değer oluşturmayan faaliyet ve mevkilerin dışlanması, işi yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmasıdır. Yalın organizasyonlarda sıfır hiyerarşi vardır. Sıfır hiyerarşi, hiyerarşinin olmadığı organizasyon yapısı olmayıp bürokratik felç ve sonuçtan çok süreçlere odaklanan bir yapıdır. Yalın organizasyonlarda orta kademe yöneticiler devre dışı bırakılır, adem-i merkezîyetçi bir yapı egemendir, esnektir, dinamik ve sürekli öğrenen bir

organizasyon yapısı ile ekip çalışması vardır, grup içinde işbölümü ve görev tanımı yapılmıştır, iş esaslarına dayalı çalışma yöntemlerini içeren bir yapı kurulmuştur. Yalın organizasyonlardan kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması sürecinde yararlanılmalıdır. Bu kamu yönetiminde çoğunlukla mevzuat değişiklikleri gerektirmekle birlikte mutlaka göz önünde tutulmalıdır.

Kriz sonrası yönetimi özetle, kriz anlarında yaşananlardan ve hatalardan ders alma, yeniden yapılanma, kendine çeki düzen verme, bir başka deyişle fırsatları değerlendirme dönemidir.

Anlatılanlar ışığında olması gereken kriz yönetiminin temel ilkeleri şu şekilde belirlenebilir:

- Krizleri küçük çaplı kazalardan ya da acil durumlardan farkını ortaya koyabilen bir bakış açısını yansıtmalıdır.
- Kriz yönetiminin zarar azaltma, önceden hazırlık, acil mücadele, iyileştirme ve yeniden yapılandırma aşamalarına bir bütün olarak yer vermelidir.
- Birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalıdır.
- Yönetimin bütün düzeylerinde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) öncelikli olarak ele alınmalıdır.
- Açık, anlaşılır ve kapsayıcı olmalıdır.
- Topluluk katılımını sağlamalıdır.
- Yerel koşullara uygun yapılandırılmalıdır.
- Siyasi iradeyle desteklenmeli ve yasal olmalıdır.
- Esnek ve yeni koşullara uyarlabilir olmalıdır.
- Yeterli mali olanaklara sahip ve sürdürülebilir olmalıdır.
- Öncelikler ve ihtiyaçlara yönelik olmalıdır.
- Etkilenebilecek tüm aktörlerin rolleri belirlenmelidir.
- Disiplinler arası ve bütünleştirilmiş bir bakış açısını yansıtmalıdır.
- Temel konulara odaklanmalıdır
- Önlemeyi ve zararları en aza indirmeyi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır (Yavaş, 2005: 31,32).

Kriz sonrası dönemdeki örgüt yönetimi bir yandan krizin etkilerini silmeye ve krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışırken, diğer

yandan da tekrar kriz ile karşılaşılması durumunda yapılması gerekenlerin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturmaktadır. Bunu izleyen aşama da kriz öncesi olağan yapıya dönülmektedir. (Meydan;2005,50)

2.11.1.Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak da kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir. (Meydan;2005,50)

Kriz sonrasında yönetsel temel değerler gözden geçirilmeli, yeniden tespit edilmeli ve mutabakat sağlanmalıdır. Bunun için yenide yapılandırmanın stratejileri oluşturulmalıdır. Söz konusu stratejilerde fırsat ve tehditler konusunda, aşağıdaki çerçevede bir strateji geliştirilmelidir: (Tutar,2004;155)

Sektör öngörüsü ve stratejik hedefler oluşturmada yönetici ve kilit personelin oluşturduğu grup içi ve dış ortaklarından oluşturulan grup dışı arayış toplantıları yapılmalı, stratejinin oluşturulmasında bu toplantılarda sağlanan mutabakat konuları dikkate alınmalıdır.

- Örgütler, yeni fırsatları tanımlayabilmeli, yeni açılım geliştirebilmeli, stratejik hedefler tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır.
- Kritik sorun ve tehditlere karşı acil savunma ve çözüm planları geliştirilmelidir. Tehdit anında ortadan kaldırılmalı, kaldırılamıyorsa olumsuz etkileri önlemlerle ertelenmeli ve zamana yayılmalıdır. Farklı konu ve konumdaki tehditler birbirlerinden ayrı tutulmalı varsa bağlantılarının koparılmasına gayret gösterilmelidir.
- Hedeflere ulaşmada, imkân ve kabiliyetler çerçevesinde özellikle mali kaldıraç noktaları araştırılmalı ve tespit edilmelidir.
- Fırsat ve tehditler dikkate alınmalı, fiziki kaynakların nasıl korunacağı ve kullanılacağı kararlaştırılmalıdır.
- Hedeflere yönelik rota belirlenmeli alternatifler düşünülmelidir. Hedeflere ulaşmada sapmaların nasıl düzeltileceği önceden belirlenmelidir.

Kriz zamanında işlerin azalacağını varsayarak, kriz kuruluşları için eğitim faaliyetlerine devam etmek için çok iyi bir fırsattır.

2.11.2.Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğinin Belirlenmesi

Faaliyet ölçeğini belirlemek için öncelikle örgütün içinde bulunduğu durum analiz edilmektedir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmaktadır. Analiz sonucunda örgütün yeni faaliyet ölçeği belirlenmektedir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmektedir. (Meydan;2005,54)

Bir örgüt krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde tespit edilmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir; devamlı öğrenme sürekli geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine gelmesine yardımcı olmak maksadıyla, örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir.

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilerin giderilip,örgütün tekrar harekete geçirilmesinin kurallarını Tack şöyle sıralamaktadır: (Tutar,2004;156)

- Verimli çalışmayı engelleyen çalışmaları ortadan kaldırmak.
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskiden daha güçlü olarak belirlemek.
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Krizi denetim altına alma ve krizin derinleşme riskinin ortadan kalkmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna ve hatta ondan yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklim, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme otoriteleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Kriz sonrası oluşturulacak yeni örgütün kültürü ve ikliminin ve örgüt fiziki unsurlarının yeniden yapılandırma faaliyetlerinin, çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturmaya dikkat etmek gerekir. (Tutar,2002;154)

2.11.3. Son Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlenmesi

Faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra ölçek doğrultusunda örgütün amacı belirlenmektedir. İlk aşamada amaç genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmaktadır. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmaktadır. Krizden çıkmış bir örgütün krizde uğradığı kayıplar ya da varsa

kazançlar, kriz sonrasında değerlendirmeye alınmaktadır. Kimi zaman örgütün misyon ve vizyonunda da kriz sonrası değişiklikler yapmak gereği doğmaktadır. Özellikle krizin kaynağı şirketin misyon ve vizyonunun yanlış tanımlanmış olmasıyla ilişkilendirilmişse, bu durumda kaçınılmaz olarak kriz sonrasında yeni bir misyon ve vizyon belirleme yoluna gidilmektedir. (Meydan;2005,55)

2.11.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönüş işlemlerinin başlaması, artık krizin atlatıldığının bir ifadesi olmaktadır. Kriz yönetimi çerçevesinde merkezi ve otokritik yapıdan tekrar katılımcı ve demokratik yapıya geçmek gerekmektedir. Kriz öncesi yapıya dönerken kriz süresince yapılan olumlu ve başarılı çalışmalar değerlendirilmeli, başarı gösteren personel ödüllendirilmeli ve çalışmaları olumsuz etkileyen, kriz döneminde kendi lehine çıkar ve yarar sağlayanlarla, suçu ve kusuru görülenler uygun yöntemlerle cezalandırılmalıdır. (Meydan;2005,55)

2.11.5. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak

Kriz döneminde kaçınılmaz olarak uygulanan merkezi yapılanmanın değiştirilmesi ve yerinden yönetime geçilerek, kararlara katılımın yeniden sağlanması gerekmektedir. Yine kriz yönetimi sürecinde kullanılan yoğun denetimin azaltılarak esnekliğin tekrar kazanılması doğru olmaktadır. Bu dönemde çalışanlara yönelik çeşitli politikaların da uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Kriz sonrası dönemde temel düşünce ve değerlerde önemli sarsıntılar meydana gelmektedir. Böylesi bir durumda çalışanların olumsuz düşünce geliştirmesine ve değişime duyulan direncin artmasına yol açmaktadır. Kriz sonrası dönemde değişimin direnciyle daha kolay başa çıkabilmek için yöneticilerin adil olduklarını göstermelerinin, çalışanlarla olan iletişimlerini geliştirip olumlu ve güven veren bir ortam yaratmalarının büyük önemi bulunmaktadır. (Meydan;2005,57)

2.11.6 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Krizin atlatılmasından sonra örgütün tamamen kriz öncesi dönemdeki şartlara geri getirilerek istikrar sağlanması gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleriyle olan ilişkilerinde bozulmalar meydana gelmişse doğru yöntemlerle düzeltilmeli, örgüt kültürü ve iklimindeki olası hasarlar tespit edildikten sonra uygun şekilde onarımlar yapılmalıdır. Örgütün değişen çevre şartlarına tekrar uyum

sağlaması için varsa önündeki engeller kaldırılmalı ve gerekiyorsa yeniden yapılanma çalışmalarına girişilmelidir.

Krize her ne kadar atlatılmış olsa da olası yeni bir krize karşı da hazırlıklar aralıksız sürdürülmelidir. Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış kişilerden yeni bir kriz ekibi kurmak, erken uyarı sisteminde saptanan yetersizlikleri gidermek için faaliyetler de bulunmak ve yeni bir kriz yönetim planı hazırlamak gibi uygulamalar aksatılmadan yerine getirilmesi gerekli faaliyetler arasında sayılmaktadır. (Meydan;2005,58)

2.12.Kriz Ortamında Stres Yönetimi

Kriz dönemi, daha önce yaşananlar, sahip olunan alışkanlıklar, tercihler, endişeler, beklentiler, hedefler ve amaçlar için bir dönüm noktasıdır. Bu dönüm noktasında her biri yeniden sorgulanır ve yeni durumun kriterleri değerlendirilir. Bu dönem, daha önce edinilmiş kıstasların ve ölçütlerin bir dönüm noktası veya dönüşüm anıdır.

Yaşanmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, işletmenin kriz dönemine girmemesi imkânsızdır. Bir işletmenin kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulması olmak üzere üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlara ek olarak bazı kaynaklarda uyum yeteneğinin azalması da yer almaktadır. Üzere bu üç ana özelliğin açılımı şöyle ifade edilebilir: Yetkinin merkezileşmesi; denetimin kuvvetlendirilip merkezileştirilmesi, normal dönemde olduğundan daha merkezi, homojen ve küçük bir karar alma biriminin oluşturulması ve üst yönetimin otokritik davranışlarının artması gibi etkileri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan korku ve panik, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanamadığı, çatışmaların arttığı, verimsizlik ve bedensel ve zihinsel yorgunluğun hakim olduğu bir örgütsel iklimin oluşmasına, işgören devir oranının artmasına neden olur. Yaşanan aşırı stres nedeniyle bilişsel süreçlerin sınırlanması, yeterli bilginin bulunmaması, olaylara tüm yönleriyle ayrıntılı bakabilme perspektifinin daralması karar alma sürecinin bozulmasına sebebiyet vermekte ve bu bağlamda kararların kalitesi düşmektedir.

Stres sözcük anlamı itibariyle; travma, soğuk, coşku vb. etkenlerin organizmada oluşturduğu bozuklukların tümü, ruhsal gerilim olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2006).

Stres en basit anlamıyla isteklere karşı gösterilen tepkilerdir ve yaşanan olaylardan daha çok bu olaylara verilen anlamlarla ilgilidir. Bir başka tanıma göre stres, bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan onların davranışlarını iş verimlerini ve başka başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durumdur (Tutar, 2000: 204).

Çalışma hayatında stres, yaşanan bir gerçektir ve bu gerçekten tamamen kurtulmak olanaksız olduğuna göre yapılması gereken stresi yönetmektir.

Stres doğuran faktörler gürültü ve titreşim, aydınlatma, ısınma ve havalandırma gibi fiziksel çevre şartları; aşırı iş yükü, işin niteliği gibi örgütsel faktörler; kişilik, ailevi özellikler, ekonomik durum gibi bireysel faktörler olabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 235 vd.). Stres doğuran bu faktörler önceden kestirilebilir veya kestirilemez. Bunun yanında stres doğuran faktörler yalnızca olumsuz faktörler değildir. Olumsuz faktörlerin yanında olumlu değişimlerde stres doğurabilir. Bir hedefe sahip olmamanın yanında gerçekçi olmayan hedeflerde stres kaynağı olabilir. Hedef sahibi olmak, stres yapan faktörleri önceden tahmin etmeyi ve böylece stresi azaltmayı kolaylaştırır. Stres, belirtiler vererek ortaya çıkar. Bu belirtiler; ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel olabilir.

Stres, bireysel olarak fiziki ve psikolojik sonuçlar doğurur. Buna göre stres kalp ve damar hastalıkları, deri hastalıkları, solunum sistemi hastalıklarına yol açar. Ayrıca kişide depresyon ve uykusuzluğa neden olur. Bunların doğal bir sonucu olarak ta alkol, sigara, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklara yol açar, bireyi saldırganlaştırır. Stresin bu gibi bireysel sonuçlarının yanında performans düşüklüğü ve işe devamsızlık gibi kuruluş üzerinde de doğurduğu sonuçlar vardır.

Strese etki eden düşünce ve davranışlardan bireyin ve kuruluşun kendisi sorumludur ve bu düşünceler kontrol edilebilir. Kültürel yapının ve eğitimin bir yan ürünü olarak şu andaki tutum ve beklentiler ve inanç sistemi stres yapan etkenlere karşı davranışa etki eder. Öncelikle bu bakış açısını değiştirmek gerekir.

Stresle başa çıkmada kullanılan yolları bilinçli olarak uyguladığımız teknikler ve farkında olmadan uyguladığımız teknikler olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür (Tutar, 2000: 279).

Stres yönetimi ise, bireysel hayatta ve çalışma hayatında stresin önlenmesi, kontrolü, rehabilitasyonu amaçlayan yönetim sürecidir. İnanç ve tutumları değiştirme yeteneği, stresle başa çıkma yeteneğini belirler. Eğer birey yeni durumlara uyum yeteneği gibi bir kişiliğe sahip ise stres oluşturan durumla başa çıkması daha kolay

olacaktır. Bir başka deyişle aynı olayın farklı kişiler tarafından farklı algılanması mümkündür.

Zaman stres yönetiminde dosttur. Diğer taraftan kaçılması gereken bir stres kaynağı da olabilir.

Krizler, karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin hemen ortadan kaldırılması zorunluluğundan dolayı karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranda stres oluşturan durumlardır. Stres sadece kriz dönemlerinin değil günümüz olağan çalışma hayatının da gerçeklerindendir ve yaygın inanışın aksine her zaman kötü bir şey değildir. İyi yönetilebildiği ve denetlenebildiği taktirde etkili bir güdülmeyici olabilmektedir. Başarılı yöneticiler ve kuruluşlar streslerini yapıcı enerjiye ve güce dönüştürebilirler.

Yöneticiler kriz dönemleri dışında da yoğun stres durumlarıyla baş etmek zorundadır. Yöneticiler ve çalışanlar olağan durumlarda aşırı iş baskısı nedeniyle stres durumunda kalabilirler.

Kriz öncesi dönemler hem rutin işlerin yapılması sırasında karşılaşılan stresle hem de kriz dönemlerinde karşılaşılabilecek stresle baş edebilmek için hazırlık yapılması gereken dönemlerdir. Stresle başa çıkmada çalışan özelinde ve kuruluş genelinde alınması gereken önlemler vardır. Stresle başa çıkmak için kuruluş içinde ve çalışanların tamamında manevi, zihni, duygusal ve fiziksel yönler arasında dengeli bir yapı kurulması önemlidir. Kuruluşa ve kuruluşun misyonuna yönelik bir vizyon sunarak çalışanları bir ideal amaç etrafında birleştirmek burada bir başlangıç noktası olabilir. Birçok fikir ve duygu bilinçaltından doğduğu için bu dönemde çalışanların ve toplumun bilinçaltında olumlu izlenimler bırakmak ileride ortaya çıkacak stres durumlarıyla baş etmede faydalı olacaktır. Yine bu dönemde yönetici ve çalışanların düzenli aralıklarla sağlık kontrolünden geçirmeye teşvik etmek hem çalışanların rahatsızlıklarından dolayı ortaya çıkan işgücü kaybını engelleyecektir hem de stresle mücadeleye biyolojik olarak güçlü bir bünye ile hazırlık yapılmış olacaktır.

Kriz öncesi dönemde kuruluş içindeki ve kuruluş dışındaki kişilerle iyi bir iletişim kurulması çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacaktır. Beslenme, egzersiz, gevşeme teknikleri, dinlenme gibi çalışanların vereceği bireysel mücadeleler için kişisel gelişim kursları verilmeli ve bilinçlenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca bu önlemlerin alınması biraz da kamu kesimindeki işleyiş ve algılamının değişimiyle ilgilidir. Ayrıca kuruluş genelinde de çalışma ortamı iyileştirilebilir,

danışmanlık hizmeti verilebilir, işyerindeki çalışma psikolojisi daha sıcak, samimi ilişki ortamına dönüştürülebilir.

Kriz anında yönetici ve çalışanlarda gerilim artar. Yöneticiler ve çalışanlar üzerinde endişe, korku, güvensizlik, gerilim, kendini savunma, aşırı tepki, yalnızlık, bitkinlik, kontrol kaybı, kuşatılmışlık ve panik gibi duygular hakim olur. Bu dönemde performans düşüklüğü, iş gören devir hızının ve iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve kuruluş faaliyetlerinde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlarla karşılaşılır (Tutar, 2000: 254). Bu dönemde yine sevdiklerini, mallarını ve yaşama alışkanlıklarını yitirmeye bağlı olarak üzüntü, acı, yas; olanları kontrol edememe, güçsüzlük ve çaresizlik duyguları; yapması gerekenleri yapmadığına inanmak, ve kriz mağdurlarının başlarına gelenlerden kendilerinin kurtulmuş olmasından kaynaklanan suçluluk ve utanma duyguları; normal yaşam düzeninin bozulması, yeterli yardım almama, yardımların adil dağıtılmadığına inanmaktan kaynaklanan sinirlilik ve öfke duyguları fiziksel yorgunluk gibi sorunlarla karşılaşılır.

Stresin yönetilmesi; strese sebep olan kaynakları ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak, stresin olumsuz etkilerini önlemek, kişileri strese karşı dirençli kılmak çalışmalar yapmak olmak üzere başlıca üç amacı kapsamaktadır. Kriz anlarındaki stres, yöneticilerin, rasyonel olmayan davranışlar içinde olmasına ve bunun yol açtığı bilgi işleme ve karar verme yetersizliklerden dolayı krizlerin daha da karmaşıklaşması ve artış göstermesine neden olabilir. Kriz ortamları bireyin hem fiziksel hem de psikolojik olarak çevresel değişimlere uyum yeteneğini zayıflatır. Kriz dönemlerinde plan dışı gelişmelerin sayısı ve yoğunluğu artar. Bu nedenle birey sosyal ve fiziksel çevreden gelen uyarıcılara uyum sağlamak için bedensel ve psikolojik olarak sınırlarının ötesinde bir gayret gösterir. Bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyarıcılara tepki göstermek ve dengeli bir duruma geçmek için harcadığı olağanüstü gayret stresin temel nedenidir.

Kararsızlık kriz dönemlerindeki stresin başlıca kaynaklarından biridir. Krizler ortaya çıkan durumu hızlıca kavrayarak doğru karar almayı gerektirir. Bu karar almaya yönelik baskının yanı sıra karar alamama durumu da kuruluş ve yönetici üzerinde yoğun bir stres unsuru oluşturur.

Stres altında karar almada Stres altında karar almada izlenebilecek beş yol vardır:

- İhtiyat Stratejisi: Karar alıcı objektif olarak bilgiyi toplar, değerlendirir. Olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.
- Sabit Strateji: Bu stratejiyi kullanan kişi tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarına devam eder.
- Mücadelesiz Değişim Stratejisi: Karar alıcının yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.
- Savunmacı Kaçınma Stratejisi: Bu yöntemde karar alıcı karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
- Aşırı İhtiyat Stratejisi: Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken panik halini yaşar.

Kriz şartlarında stres altında karar almada ihtiyat stratejisi doğru diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir (Tüz, 2001: 112).

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan stresin krizi başarıyla atlatabilmek için motivasyon faktörü olarak kullanılması ayrı bir beceri isteyen zor bir iştir. Başarı elde etmek için belli bir miktar stres gerekliliği kabul edilen bir gerçektir. Kontrol edilebilen ve kaldırılabilir stres eşiğini aşmayan, yönetilebilir bir stres çalışanların ve kuruluşun potansiyelinin açığa çıkmasında önemli rol oynar ve performansını yükseltir. Ancak kaldırılabilir veya yönetilebilir stres eşiğini aşmış aşırı stresin zararının daha çok olacağı unutulmamalıdır.

Kriz dönemlerinde ruhsal durumu olumlu yönde etkileyen çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan renkler ve seslerin olumlu etkilerinden yararlanılmalıdır. Buna göre parlak kırmızı, turuncu ve sarı renk enerji veriyorken yeşil ve mavi renk ise sakinleştirici bir etkiye sahiptir. Buna karşılık parlak kırmızı ve sarı renk kan dolaşımını hızlandıran ve vücut ısısını arttıran bir etkiye sahiptir. Mavi ve yeşil renk ise aksi tesir yapmaktadır (Rowshan,).

2002: 88). Bu dönemlerde yüksek sesle, bağırarak konuşmak kan basıncını arttırdığı ve kalp atışlarını hızlandırdığı için yüksek sesle konuşmaktan kaçınılmalıdır. Kriz merkezlerinde –krizin türüne göre, durumla tezat oluşturmayacak- müzik yayını yapılarak müziğin ruhsal durum üzerindeki olumlu etkisinden yararlanılmalıdır (Rowshan, 2002: 89).

Strese karşı gösterilen tepkiler biyolojik kökenli olduğu için kriz dönemlerinde en çok ihmal edilen, çoğunlukla zaman bulunamayan beslenme

konusuna çok dikkat edilmelidir. Bu yapılırken de adrenal salgılanmasına neden olan, iştah kesen, tansiyonu etkileyen yiyecek ve içeceklerden kaçınılmalıdır. Stres anlarında derin derin ve yavaş yavaş nefes alıp vermenin stresi azaltma da yararlı olduğu da bilinmektedir. Ayrıca stres altındaki çalışan ve yöneticilere yerleri ikame edilebildiği durumlarda hava değişimi veya başka bir deyişle mekan değiştirmeye yönelik izin verilmesi de yararlı olacaktır.

Kriz anlarında en büyük stres nedenlerinden olan uykusuzlukta üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Kısa süreli de olsa uyuyarak dinlenmek vücudun ve zihnin yeniden enerji toplamasına yardımcı olacaktır.

Kriz sonrası dönemde ise krizin etkilerinden kurtulmaya yönelik önlemler alınmalıdır. Yukarıda anlatılan ve kriz dönemlerinde stres yönetimi ile ilgili önlemlerin birçoğunun kişisel gelişim konusu olduğu unutulmadan kriz sonrası ve kriz öncesi dönemde başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların bu tür hizmet içi eğitime tabi tutulması, kişisel gelişim kurslarına gönderilmesi yararlı olacaktır. Ancak bu anlatılanların kamu kesiminde yapılabilmesi için klasik kamu bakış açısı ve sorunlara yaklaşım tarzının değişmesi gerektiği de yadsınamaz bir gerçektir. (Filiz, 2006; 270)

Stres gerilimini, bugün en yoğun olarak yaşayan kesimlerin başında, şüpesiz yöneticiler gelmektedir. Her kriz ve plan dışı değişmelerin yaşandığı dönem, rol ve görevlerin aşırı çeşitlilik gösterdiği, gerilim dönemleridir. Bu dönemlerde stres yönetimi, kriz yönetiminin bir parçası durumuna gelir. Aşırı düzensiz ve bir o kadarda karmaşık uyarılara maruz kalan bireyler, yeni duygusal uyarılar alamadıkları için, şaşkınlığa uğrarlar. Stresin baskısı altında olan bireylerin, zihinsel fonksiyonlarında önemli ölçüde zayıflamalar görülür.

Örgütlerde yönetim faaliyetleriyle uğraşanlar, genel olarak iki tür stresle başa çıkmak durumundadırlar. Bunlardan birincisi yöneticiler plan dışı ve kriz durumlarının ortaya çıkmadığı, işlerin rutin bir biçimde sürdüğü ortamlarda aşırı iş baskısı nedeni ile stres durumunda kalabilirler. İkinci olarak, plan dışı gelişmelerin yoğun olarak ortaya çıktığı, önceki kural ve ilkelerin hiçbir düzenleyici gücünün kalmadığı olağan üstü değişime uyum çabalarının yaşandığı, kriz dönemlerinde yaşanan yoğun stres durumudur.

Stres durumu, örgütte çalışanlar açısından değerlendirilecek olursa örgütlerin iklimi daha çok üst düzey yöneticilerine bağlı olarak ortaya çıkar. Onlar, örgütleri için, ya moral ve mutluluk/huzur, yada stres ve sıkıntı kaynağıdır. Dolayısıyla, onların

içinde bulunduğu psikolojik durum hiyerarşik olarak alt kademelere doğru yayılır. Yöneticiliğin temel işlevlerinden birinin, yön verme olması dolayısı ile yöneticinin içindeki bulunduğu duygusal iklim dolaysız biçimde çalışanları da etkiler. Stres yönetimi ve gerilim yönetimi, kriz süresince görece olarak daha büyük bir önem kazanır. Kriz dönemlerinde özellikle üst düzey yönetimin, yoğun stres altında bulunmaları etkili karar vermelerin engelleyebilir.

2.12.1-Stres İle Kriz Arasındaki İlişki

Modern toplumlarda stersin, insan sağlığı açısından önemli sonuçlar doğurması ve çeşitli bilim adamlarına göre, hastalıkların %75 inin stres kaynaklı olması, stres üzerinde önemle durulmasını gerekli kılıyor. Verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi nedeniyle stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar çıkarmaktadır. Stres toplumun yaklaşık tüm kesimlerini ilgilendirmekle birlikte, yüksek düzeyde gerilimli ortamlarda çalışma nedeniyle, yöneticileri daha yakından ilgilendirmektedir. Yoğun gerilimli bu ortamlardan ayrılmak söz konusu olamayacağına göre, bu durumda yapılması gereken bir şey kalıyor geriye; o da stresin nedenlerini ve stresle başa çıkmanın yöntemlerini bulmak ve insanı motive eden olumlu stresle, ona zarar veren stres düzeylerini ortaya çıkarmak, kısacası stresi yönetmektir.

Bugün çoğumuzun işte bulunma nedeni, belli bir gelir sağlamanın yanında, tatmin ve statü arayışıdır.

Kriz durumlarının strese neden olan yanları, farklı kriz etmenleriyle açıklamak mümkündür.

Ekonomik belirsizliklerden veya doğal afetlerden kaynaklanan kriz durumları, iş yaşamındaki ekonomik dalgalanmaların ve depresyonun doğuracağı işsizlik sorunları, ücret yetersizliği ve yaşam standartlarının düşüklüğü gibi durumlar, ekonomik kriz etmenlerine örnek olarak verilebilir.

Siyasi ve politik belirsizlikler: Bu tür belirsizlikler, gelişmiş ve yerleşmiş demokrasilerde çok fazla görülmeyen, kriz ve stres kaynaklarıdır.

Doğal afetler: (deprem, sel, dondurucu soğuklar, çığ ve toprak kayması vd) bu tür felaketler de, plan dışı değişimlerin sık yaşandığı durumlardır.

2.12.2. Öğütsel Stres Ve Örgütsel Stresin Yönetimi

Örgütlerde iş yükü zorluk,karmaşıklık ve değişim çalışanlarda stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres

yaratan diğer faktörlerden bazılarıdır. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birisini bulunması hem kendisi hem de diğer çalışanların güvelliğini olumsuz yönde etkiler. Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın fazlalığında da stresin etkisi vardır.

Bireylerde strese neden olan faktörler ne tek başına çevre ile nede bireyin kendisi ile ilgili açıklanabilir. Birey ile çevresi arasında etkileşim düzeyi ve bireyin çevresel faktörleri algılama biçimi stres düzeyini etkileyen faktörlerdir. (Tutar,2004;228)

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarda, genel olarak bireylerden strese neden olan çeşitli faktörler üzerinde durduk ve stresin birey üzerinde ne gibi olumsuzluklara yol açacağını açıklamaya çalıştık. Burada stresin, örgütsel faaliyetlerde verimliliği, etkinliği ve performans düzeyini nasıl etkilediği üzerinde duracağız.

Aşırı stresin insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir iş gören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerindeki etkisi genel olarak; performans düşüklüğü, işgören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar, stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazılarıdır. Burada, stresin örgüt üzerinde etkilerinden diğerlerine göre daha önemli saydığımız iki faktör üzerinde durulacaktır. Bunlar; Örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan verimlilik ve performans düşüklüğü, diğeri de, örgütte verimliliği, etkinliği ve performansı ortaya çıkaracak olan insan faktörünün yaşadığı yabancılaşma duygusu. (Tutar,2004;219)

2.13. Dünyada İnşaat Sektörü

Ülke ekonomilerinin gelişmesinde sektörler büyük rol oynarlar. Türkiye ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunan sektörler inşaat sektörü, sanayi sektörü ve tarım sektörüdür. Hizmet sektörü içerisinde anılan İnşaat sektörümüz, GSMH içerisinde yadsınamaz bir paya sahiptir. Buna ek olarak, inşaat sektörünün, inşaat malzemeleri üreten sanayi sektörü içerisindeki payı ve işsizliği emici rol oynayan yüksek istihdam kapasitesi de göz önüne alındığında, ülkemiz için lokomotif sektör niteliğinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bugün, dünyadaki inşaat sektöründeki gelişmelere bakıldığında, 1960-70'li yıllarda ortaya çıkan yönetim alanındaki gelişmelerin sonucu olarak, özellikle de A.B.D.'de inşaat firmalarının, yüklenicilik hizmetlerinden daha ziyade, inşaat projelerinin yönetimi hizmetlerine yöneldiği görülmektedir. Türk İnşaat sektöründe, uygulamada karşılaşılan eksikliklerin büyük çoğunluğunun özellikle yönetim ile ilgili problemlerden kaynaklandığını ve mevcut inşaat mühendisliği eğitiminin bu eksiklikleri karşılamada yeterli kaldığını, söylemek yanlış olmayacaktır

İnşaat sektörü, ekonomiye katkısı büyük olan sektörlerin başında gelmektedir. Kriz öncesi dönemler göz önüne alındığında inşaat sektörünün;

GSMH içerisindeki payı %6.5 seviyelerine ulaşmıştır.

Sektörün inşaat malzemeleri üreten sanayi sektörü içerisindeki payı ise %10 dolaylarında seyretmiştir. Aynı zamanda 2.5 milyar dolar mertebesindeki ihracat potansiyeliyle, toplam ülke ihracatının %10'u yine inşaat malzemeleriyle sağlanmaktadır.

Yurtdışı müteahhitlik potansiyelimiz 40 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

DİE verilerine göre 1999 yılı sonu toplam istihdamımız 22 milyon dolaylarındadır. Bu istihdamımızın %5.5'u (1.2 milyon kişi) inşaat sektörü içerisinde yer almaktadır.

Bu haliyle, İnşaat sektörünün genel yatırımlar içerisindeki payı her yıl %50'nin üzerinde olmuştur

Ekonomimiz içerisindeki bu önemine karşın, inşaat yatırımlarının sahip olduğu kendine has özellikleri, üretim yerinin her projede değişmesi, üretimin tekrarlanamaz oluşu, açıkta imalat yapılması, çevresel faktörlerden etkilenmesi, değişik tipte ve büyüklükte riskler altında oluşu, onu diğer sektörlerden ayırmaktadır. Bu sebeple de inşaat projelerinin yönetimini üstlenecek değişik tipte bir mühendis - yönetici mühendis- ihtiyacı doğmuştur.

Dünyada, bu ihtiyacı görmüş ülkelerde ilk zamanlarda bu konuda eğitim veren yüksek lisans ve doktora programları açılarak bu ihtiyaç karşılanmaya başlanmış daha sonraları ise inşaat yönetimi alanında eğitim yapan lisans programları açılmıştır.

Eğitimin en önemli amacı endüstri veya sektörleri değiştirebilecek ve yönlendirebilecek, uygulamada karşılaşılan sorunları çözebilecek nitelikte insanlar yetiştirmek olduğu için A.B.D.'de inşaat sektöründe yönetim kavramındaki gelişmeler, inşaat yönetimi eğitimindeki gelişmelerle paralel gelişmiş, birbirlerini

desteklemiş ve sonuç olarak özellikle A.B.D.'li firmalar uluslar arası piyasada çok zaman söz sahibi şirketler olmuşlardır. Değişimi gerçekleştiremeyen ülkelerin firmaları ise bu şirketlere taşeronluk yapmaktan öteye geçememektedirler. Dünyada bu gelişmeler olurken, inşaat projelerinin temel ihtiyacı olan –yönetici mühendis-kadrolarının Mimarlık Fakültesi Bina Üretimi programları ile Endüstri Mühendisliğini bitirenlerce doldurulduğu ülkemizde, bu ihtiyacı karşılamaya yönelik tek gelişme açılan yüksek lisans programlarıdır. Esas üzücü olan ise dünyadaki eğitim sistemi her geçen gün bu sektörün ihtiyaçlarını iyileştirme yolunda revize edilirken, ülkemizde, inşaat yönetimi eğitiminin gerekli olup olmadığının halen tartışılmakta olmasıdır.

İnşaat sektörü için proje yönetimi; mal sahibinin hayalindeki resmi kendisine verildiği anda biten süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç içinde pek çok tarafı (mal sahibi, mühendis, mimar, yüklenici, malzeme sağlayıcıları v.b.) ve pek çok aşamayı (ön tasarım, tasarım, ihale, inşaat v.b.) barındırmaktadır. Projelerin günümüzdeki karmaşıklığı yanında proje yönetiminin ortaya çıkış nedenlerinin başında toplumsal ihtiyacın optimizasyonu gelmektedir.

İnşaat sektöründe ilk inşaat yönetimi kürsüsü Alpler de ki tünel inşaatında karşılaşılan zorlukların neticesinde planlama gereksiniminin gündeme gelmesi sonucu en yakın yerde ki Münih Teknik Üniversitesinde 1905 yılında "Tünel İnşaatı ve Yapı İşletmesi Kürsüsü" olarak öğretime başlamıştır. II. Dünya savaşı sırasında olumsuz arazi ve iklim koşullarında kısa sürede kurulması gereken askeri tesisler ile de böyle bir gereksinim ortaya çıkmış ve sonralar özellikle de Pasifik Okyanusunda karşılaşılan inşaat zorlukları nedeniyle planlama ihtiyacı ön plana çıkmıştır. Özellikle 1960'lı yıllardan sonra başlayarak karmaşık ve büyük yapılar ile yabancı ülkelere uzanan yatırım projeleri, verimlilik ve planlama sorunları ile birlikte, başta A.B.D. ve Batı Almanya, İnşaat Yönetimi alanında çok büyük ilerlemeler yaşamışlardır.

Türkiye de inşaat yönetimi alanında gelişmeler inşaat yönetiminin dünyadaki gelişiminden farklı ve yavaş olmuştur. Bu alanda ilk olarak 1967 yılında ODTÜ 'de Prof. Dr. V. Doğan Sorguç öncülüğünde Yapım Stratejileri Dalında eğitim yapılmaya başlanmış fakat daha sonra bu girişim son bulmuştur. Aynı şekilde 1976 yılında ODTÜ bünyesinde geleneksel inşaat mühendislerinden kesinlikle ayrı tipte bir yönetici mühendis yetiştirmek amacı ile Yapım Mühendisliği Bölümü kurulmasına karar verilmiş ise de bu gerçekleşmemiştir. Bu alanda en önemli gelişmeler 1980'li yıllardan sonra özellikle 1990'lı yıllarda başlamış, birçok üniversitede inşaat

mühendisliği lisans programlarında -yetersiz olsa da- inşaat yönetimiyle ilgili dersler konulmaya başlanmıştır. En önemli gelişmeler ise inşaat yönetimi alanında yüksek lisans programlarının açılması olmuştur. Fakat bütün bu gelişmeler bu kadarla kalmış, tamamen inşaat yönetimi eğitimi yapan lisans programları bugün dahi açılmamıştır. Bu durumun neticesinde, bugün dahi inşaat sektörümüzde inşaat proje yönetimi disiplini (kültürü) yerleşmemiş, proje yönetimi planlama düzeyinde kalmıştır. Gelişmiş ülkelerde, 1950'li yıllardan önce planlama kavramı düşünölmeye başlanmış, 1960 'lı yıllarda planlama ve özellikle bilgisayar destekli planlama gelişmiş, 1970 'li yıllardan sonra planlama yanında, çevre, finansman gibi konular önem kazanmış, 1980'li yıllarda Proje yönetimi bir yönetim tarzı olarak düşünölmeye başlanmış ve 1990 sonrası ve bugün inşaat proje yönetimi vazgeçilmez olmuştur. Ülkemizdeki son durum ise, İnşaat proje yönetimi konusunda ABD'deki standartları ortaya koyan birlik (İnşaat proje yöneticileri birliği, CMAA) ile yapılan çalışmalar neticesinde, "İnşaat (proje) yönetim hizmet ve uygulama standartları" çalışması ölkemize kazandırılmasıdır (Kuruoğlu ;2009;76).

Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ölkede olduğu gibi, inşaat sektörü gerek yarattığı katma değer, gerekse yarattığı istihdam açısından Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisi olmuştur ve olmayı sürdürecektir. Mevcut risklerini azaltabilmesi için yüksek oranlı ve istikrarlı büyüme hedefi her zamankinden fazla olan Türkiye ekonomisi için, inşaat sektörünün önemi daha da artacaktır. Türk inşaat sektörü ulusal ve uluslararası alanda büyük bir potansiyele ve deneyime sahiptir.

Sektörün bu güç ve potansiyeline karşılık makro ve mikro bazda önemli sorunları bulunmaktadır. Sektörün gerçek anlamda lokomotif işlevi görebilmesi için özellikle sistemden kaynaklanan sorunların çözölməsi gerekmektedir. Kayıtdışı ve denetimsiz faaliyetlerin yaygın olması, bazı vergi ve teşvik politikalarının yetersizliği, finansman sorunu, işgücünün eğitime ilişkin sorunlar ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar sektörün geleceğine yönelik baslıca tehditleri oluşturmaktadır. Sektörün gücünü ve potansiyelini kalıcı kılmak ve artırmak için söz konusu tehditleri ortadan kaldıracak politikaların uygulanması gerekmektedir.

Çalışmanın bu kısmı dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde günümüzde dünyada inşaat sektörünün mevcut durumu ele alınmış ve büyüme potansiyeli gözler önüne serilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise inşaat sektörünün Türkiye'deki mevcut durumu verilerek, inşaat sektörüne girdi sağlayan temel alt sektörlere kısaca değinilmiştir. Ardından Türkiye'nin AB üyelik

perspektifinde, inşaat sektörünün iç ve dış pazardaki rekabet gücünü sürdürebilmesi ve sahip olduğu yüksek potansiyeli kullanabilmesi için çözüm bulunması gereken sorunlar sıralanmıştır.

Gaziantep'te inşaat sektörünün durumu ve sorun alanlarına ise üçüncü bölümde yer verilmiştir. İnşaat sektöründe sorunların neredeyse tamamına yakınının sistemden kaynaklandığı dikkate alınarak bu bölümde Gaziantep'te inşaat sektörünün karşı karşıya olduğu mikro sorunlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise inşaat sektörünün makro ve mikro sorunlarına yönelik çözüm önerileri ele alınmıştır.

Günümüzde inşaat sektörünün dünyadaki toplam büyüklüğünün 3.5 trilyon dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Söz konusu rakam, dünyadaki toplam GSMH'nin yaklaşık %8 büyüklüğüne denk gelmektedir. Bu değer %30'u Avrupa'da üretilmektedir. Dünya sanayi istihdamının yaklaşık yine %30'unun bu sektörde olduğu tahmin edilmektedir.

Dünyada inşaat sektörü son yıllarda dalgalı bir seyir izlemektedir. 1999 yılındaki hızlı büyümeden sonra, 2000 yılının ikinci yarısında dünya borsalarında yaşanan hızlı düşüş ile % 6 küçülen sektörün boyutu da 3.6 trilyon dolardan 3.4 trilyon dolara gerilemiştir. Ardından 11 Eylül 2001'de New York'ta bulunan Dünya Ticaret Merkezi'ne düzenlenen terörist saldırı ve Irak Savaşı'nın yarattığı tedirgin ortam dünya inşaat sanayisine darbe vurmuştur. Dünya ekonomisindeki daralmanın da etkisiyle inşaat sektörü, 2001 ve 2002 yıllarında da küçülmesini sürdürmüş ve pazarın büyüklüğü 3 trilyon dolara düşmüştür. Sektör, 2003 yılına gelindiğinde ise toparlanmaya başlamıştır. 2004'te dünya borsalarına yeniden hayat gelmesiyle birlikte dünya piyasalarında oluşmaya başlayan olumlu hava tüm sektörleri olduğu gibi inşaat sektörünü de olumlu etkilemiştir. Dünya inşaat sektörü 2004'te, 2003 yılına oranla % 4,6 oranında büyüyerek 4,4 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmıştır. Her ne kadar petrol fiyatları ve faizlerin dalgalı hareketi dünya piyasalarını tedirgin etse de yapılan tahminler olumlu havanın ortalama beş yıl kadar daha süreceği yönündedir. Bu çerçevede dünya ekonomisinde inşaat yatırımlarının 2004-2012 döneminde yıllık olarak ortalama %5 büyümesi beklenmektedir.

2001 yılında durgunluk yasayan Avrupa inşaat sektörü ise 2002 yılından itibaren büyüme trendine girmiştir. 2002'de İspanya pazarı % 4, İngiltere pazarı % 2,8, İtalya pazarı % 2,2 büyümüştür. Ancak Avrupa'nın en büyük ekonomisi Almanya % 5,8 küçülmüştür. Aynı yıllarda, Orta ve Doğu Avrupa'da Çek

Cumhuriyeti, Macaristan ve Slovakya'da inşaat sektörü büyümeye devam ederken, Polonya'daki % 6,8'lik daralmadan dolayı, bölgesel gerileme yaşanmıştır. 2004 yılında ise Avrupa inşaat sektöründe, % 0,5 gibi sınırlı bir büyüme gerçekleşirken, Almanya, Fransa, Danimarka, Belçika, Hollanda, Portekiz ve İrlanda'da küçülme yaşanmıştır. İngiltere, İtalya ve İspanya'da ise büyümenin hızı azalmıştır. Birlikte, en fazla istihdamı Almanya sağlarken, onu Fransa ve İtalya izlemektedir. Birlik genelinde sektörde istihdam edilen bir kişinin yıllık ortalama maliyeti ise yaklaşık 30 bin Euro seviyesindedir. Genel olarak bakıldığında AB ülkelerinde inşaat sektörünün cirosu 1 trilyon Euro civarındadır. İnşaat sektörü Avrupa GSMH'sinin %10'undan fazlasını oluşturmakta ve 12 milyon kişiye iş yaratmaktadır.

Her alanda saydamlık ilkesini ön plana çıkaran Birlik, ihalelerin de objektif ve şeffaf olması prensibi ile hareket etmektedir. Bu alanda, AB direktifleri, 3 genel prensip üzerine inşa edilmektedir; ihalenin ilan edilmesi, ihalede potansiyel yabancı isteklilerin ihale dışına çıkmasına neden olabilecek her türlü teknik özellik şartının yasaklanması ve ihaleye katılma ve ihalenin verilmesi işlemlerinde objektif kriterlerin kullanılması. Birlik ülkelerinde kalite, çevreye dost olma ve sürdürülebilirlik kavramları, ucuzluk yaklaşımının önüne geçmektedir.

İnşaat sektöründe yaşanan yükselişi destekleyen bir diğer unsur da Mortgage ve benzeri finansman kolaylıkları olarak gösterilmektedir. 2003 yılı sonu itibariyle Avrupalılar Mortgage yoluyla 3.4 trilyon dolar kredi almıştır. Bu oran AB'nin gayri safi milli hâsılasının % 42'sine eşittir. Ancak tablo her yerde bu kadar olumlu değildir. Gelecek 20-25 yıl içerisinde konut ihtiyacının en çok olacağı bölgelerin başında gelen Güney Amerika ve Afrika'da Mortgage sistemi neredeyse hiç işlememektedir. Yani bu bölgelerde kazancı yüksek olmayan insanların ev sahibi olma ihtimalleri oldukça güçtür.

Araştırmalar inşaat sektörü bakımından en hareketli piyasanın ABD'de olduğunu göstermektedir. Tahminler sektörün 2005'te % 5 oranında büyüyeceği yönündedir. En büyük pay ise % 9'luk bir artışla sanayi tesisi inşaatında yaşanacağı öngörülmektedir. ABD'yi sektörde ikinci sırada yer alan Japonya takip etmektedir. Ancak asıl büyüyen inşaat sektörü ise hemen her alanda olduğu gibi yine Çin'de bulunmaktadır. Ekonomisi her yıl ortalama % 7-8 oranında büyüyen ülkede inşaat sektörü de önemli bir hareketlilik yaşamaktadır. Yapılaşma yalnızca sanayi tesislerinin mantar gibi yerden fışkırdığı ülkenin güney bölgelerinde değil Çin'in iç kısımlarında da hızla yayılmaktadır. Sektörle ilgili en büyük sorun ise kalifiye

eleman açığıdır. Tüm sorunlara rağmen Çin inşaat piyasasının gelecek 4 yıl içerisinde her yıl ortalama % 9 oranında büyüyeceği tahmin edilmektedir. Özellikle 2008 Yaz Olimpiyatları'nın yapılacağı Pekin'de bir inşaat patlamasının yaşanması beklenmektedir. Yapılaşma bakımından dünya şampiyonluğu ise Asya'nın diğer yükselen yıldızı olan Hindistan'dır. Rakamlar Hint inşaat sektörünün önümüzdeki 4 yıl içerisinde her yıl ortalama % 12 büyüyeceğini göstermektedir.

2.14. İnşaat Sektörünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri

İnşaat sektörü Türkiye ekonomisinde Yapılan her konutla konutun içinde ihtiyaç hissedilecek ürünleri üreten sektörler hareketlenecek ve böylece yapılan her konutun etrafında yeni ve mevcut işyerleri açılacaktır. Bununla beraber yeni iş kolları ortaya çıkacak ya da en azından yeni iş olanakları doğacaktır.

Öncelikle belirtmek gerekir ki, inşaat sektörü ekonomilerin lokomotifidir ve genel ekonomiyi doğrudan etkiler. Çünkü 272 farklı alt sektörü harekete geçirme gücüne sahip bir sektör ve yaklaşık 1000 ürünün kullanım alanını da inşaat sektörü yaratıyor. İstihdama katkısı ise tarım sektörü hariç tutulduğunda yüzde 15'lere ulaşmaktadır. İnşaat sektörü gayrisafi yurt içi hasıla içerisinde de önemli bir yere sahiptir. 2008 yılında elde edilen 856 milyar 386 milyon TL'lik GSYİH'nın yüzde 5'lik bölümü olan 42 milyar 748 milyon TL'si inşaat sektörü tarafından oluşturuldu. 2005 yılında Türkiye ekonomisi yüzde 8,4 büyüme kaydederken inşaat sektörü yüzde 9,3, 2006 yılında Türkiye genelindeki yüzde 6,9'luk büyümeye karşın inşaat sektörü yüzde 18,5 büyüme gösterdi. 2007 yılında ise, GSYİH yüzde 4,5 büyürken, inşaat sektöründeki büyüme GSYİH ortalamasını geçerek yüzde 5 oranında büyüme gösterdi. Bu rakamlardan da anlaşılacağı gibi, inşaat sektörünün büyümesi Türkiye ekonomisinin büyüme hızından ileride. İnşaat sektörü, gerek sanayi boyutuyla, gerekse pazarlama ve ticaret boyutuyla Türkiye'nin en geniş sektörlerinden birisini oluşturmakta, dolaylı olarak 400 sektörü ve alt sektörleri etkilemektedir. Türkiye'nin dünya inşaat sektörü içerisindeki payı % 3'tür. Dünyanın en büyük 225 uluslar arası inşaat firması arasında 20 Türk firması da bulunmaktadır. Sektörün GSMH içindeki doğrudan payı % 5 ve dolaylı payı % 30'dur. 1970 sonrasındaki 35 yıllık sürede, 63 ülkede gerçekleştirdikleri is hacmi 2006 sonunda 85 milyar dolara, üstlenilen proje sayısı da 3600'e ulaşan müteahhitlerimiz hizmet kalitesi, fiyat ve müşteri memnuniyeti boyutlarıyla güçlerini 4 kıtada kanıtlamışlardır.

İnşaat malzemesi ihracatı ile dış müteahhitlik hizmetleri birlikte değerlendirildiğinde, inşaat sektörünün Türkiye'nin toplam ihracatı içerisindeki payı % 20 kadardır. Bu niteliği ile sektör, turizmden sonra ödemeler dengesine en büyük katkıyı sağlama potansiyeline sahiptir. Sağladığı geniş istihdam olanakları ve GSMH'ya katkısıyla yapı sektörü ekonominin lokomotif sektörü sayılmaktadır.

Ancak, ekonomimize büyük katkı sağlayan bu dev sektör 1993-2003 yılları arasında durgunluk içerisine girmiştir. Bu dönemde ekonomimiz % 26.1 büyürken, inşaat sektörü % 22.4 gerilemiştir.

1980'lerin sonunda altın çağını yasayan sektör, 4 Nisan 1994'te başlayıp bugünlere kadar arka arkaya gelen ekonomik krizlerin ve 17 Ağustos 1999'da Marmara'da yaşanan depremin etkisiyle durgunluk dönemine girmiş ve sektördeki küçülme 2002 yılında rekor düzeye ulaşmıştır.

10 yıl boyunca sermayeleri krizlerle erimiş inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların en büyük açmazını yine maddi imkânsızlıklar oluşturmaktadır. Bu küçülmede en önemli faktör, 1998'den bu yana kamu yatırım ödeneklerinin sürekli gerilemesi olmuştur. % 45'lik bir kamu payına sahip sektör, toplam bütçe harcamalarından yatırıma ayrılan payın sürekli düşmesinden olumsuz etkilenmiştir. Türkiye'de toplam inşaat yatırımları içerisinde kamu yatırımlarının ağırlıklı bir yer tutması, inşaat sektörünün geleceğini de kamunun yatırım bütçesine çok büyük ölçüde bağımlı kılmaktadır.

Son dönemlerde ulaştırma ve konut sektörlerindeki yatırımların biraz olsun canlanması inşaat sektörüne olumlu yansımış ve sektör 2004 yılında %4,6 oranında büyümüştür. 2005 yılında ise inşaat sektörü rekor oranda bir büyüme yaşamış, toplamda %21,5 oranında büyümüştür. Bu oranla 2005 yılının en fazla büyüyen sektörü olmuştur. Siyasal istikrarın sağlanması ve enflasyon oranının düşmesi ile yaşanan ekonomik gelişmeler sektördeki bu büyümenin temel sebepleridir. Cari fiyatlarla sektörün değeri 21 milyar 312 milyon TL'dir. Dönemlere göre sektörel büyüme hızları aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo.2. Sektörel Büyüme Hızları

SEKTÖRLER	Yıllık			2005				2005 Yılı Genel
	2002	2003	2004	1.Ç	2.Ç	3.Ç	4.Ç	
Tarım	6,9	-2,5	2,0	4,3	8,2	7,5	-0,1	5,6
Sanayi	9,4	7,8	9,4	6,6	3,9	5,7	10,1	6,5
İnşaat	-5,6	-9,0	4,6	20,6	25,4	25,6	14,8	21,5
Ticaret	11,0	8,1	12,8	7,0	5,0	7,5	9,9	7,4
Ulaştırma	6,8	6,0	8,4	6,8	4,7	8,0	15,2	8,8
GSMH	7,9	5,9	9,9	7,5	4,7	8,0	10,2	7,6

Kaynak: TÜİK

İnşaat sektörü 2006 yılının birinci çeyreğinde önceki yıllara göre çok daha yüksek bir değer tutturarak %27,1'lik büyüme oranına sahip olmuştur. İkinci çeyrekte ise inşaat sektöründeki büyüme %14,7'ye gerilemiştir.. Bu değerlerle inşaat sektöründe 2006 yılının ilk dokuz ayında yaşanan büyüme oranı bir önceki yılın aynı dönemine göre %20.1 olarak belirlenmiştir. İnşaat sektörü bu büyüme oranlarıyla 2006 yılının ilk yarısında tüm sektörler arasında birinci sıradadır.

Sektörün cari fiyatlarla değeri ise 12 milyar 164 milyon TL'dir.

Tablo.3. 2006 Yılı Sektörel Gelişme Hızları(%)

SEKTÖRLER	1.Çeyrek	II.Çeyrek	III.Çeyrek	IV.Çeyrek
Tarım	5,4	-1,6	-2,0	-1,2
Sanayi	4,5	10,8	6,4	7,3
İnşaat	27,1	14,7	20,0	20,1
Ticaret	7,0	7,5	3,7	5,9
Ulaştırma ve Haberleşme	3,3	5,2	0,9	3,0
Mali Kuruluşlar	1,0	-0,5	1,5	0,7
Konut Sahipliği	2,0	2,1	2,2	2,1
Serbest Meslek ve Hizmetler	4,9	4,8	3,4	4,2
Devlet Hizmetleri	1,6	2,2	1,9	1,9
Kar Amacı Olmayan Kuruluşlar	1,0	1,1	0,2	0,7
İthalat Vergisi	15,4	13,4	3,2	10,4
Gayri Safi Yurtiçi Hasıla	6,5	7,8	3,4	5,6
Gayri Safi Milli Hasıla	6,4	8,8	3,0	5,7

Kaynak: TÜİK

İnşaat sektörü, yoğun işgücü kullanımı sayesinde her zaman işgücü açısından tarımdan sonra en yüksek istihdamı sağlamaktadır. Özellikle düz işçiler açısından inşaat sektörü, geniş bir istihdam alanıdır. İnşaat sektörünün istihdama katkısı yaklaşık %15 oranındadır. 2004 yılında inşaat sektöründeki istihdamda yaşanan %6,6 oranındaki artışın ardından, 2005 yılında da %13,8'lik büyük bir artış yaşanmıştır. İnşaat sektörünün toplam istihdam içindeki payı 2005 yılı sonunda %4,7'den %5,3'e çıkmıştır. Yani büyük oranda artmamış, henüz katkı yapmaya başlamamıştır.

Sektörün çalışan sayısı yıl ortalamasında 2004 yılında 1 milyon 29 bin kişiden 2005 yılında 1 milyon 171 bin kişiye yükselmiştir. 2006 yılının Mayıs ayı sonu verilerine göre ise inşaat sektöründeki istihdam 1 milyon 336 bin kişiye ulaşmıştır. Eğer Avrupa Birliği üyelik süreci olumlu seyrederse, sektördeki işgücünün 2014'e kadar 2.2 milyon kişiye çıkması beklenmektedir.

Bina inşaat maliyetlerinde genel inşaat malzemelerinin girdi payı %52,3, tesisat malzemelerinin payı %15,6, işçilik payı %30,9 ve makinelerin payı ise %1,2'dir.

Yapı malzemelerinin fiyatlarındaki artış oranları da genelde ÜFE' ye paralel bir seyir izlemektedir. 2003 yılında yapı malzemeleri endeksinde ÜFE'den düşük bir artış gerçekleşmiştir. 2005 ve 2006 yıllarında ise yapı malzemeleri endeksi ÜFE'nin üzerine geçmiştir.

Tablo.4. Bina inşaatı maliyet endeksi (2006/2005 yılı % değişim oranları)

	2006 Yılı IV. Dönem				2005 Yılı IV. Dönem			
	Toplam	İşçilik	Makine	Malzeme	Toplam	İşçilik	Makine	Malzeme
Bir önceki döneme göre değişim oranı (%)	0,8	1,1	1,7	0,6	0,1	2,1	-0,3	0,4
Bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim oranı (%)	20,6	24,0	20,8	18,7	8,2	13,9	12,7	5,2
Dört dönem ortalamalara göre değişim oranı (%)	18,6	23,1	18,1	16,1	10,0	14,6	13,4	7,6

Kaynak TÜİK

Bina İnşaatı Maliyet Endeksi Bir Önceki Döneme Göre % 10.80 arttı.

2005=100 Temel Yıllı Bina İnşaatı Maliyet Endeksi, Nisan–Mayıs–Haziran aylarını kapsayan 2008 yılı ikinci döneminde, toplamda bir önceki döneme göre %10.80, bir önceki yılın son dönemine göre %21.51, bir önceki yılın aynı dönemine göre %22.29 ve dört dönem ortalamalara göre ise %11.29 artış göstermiştir.

2008 yılı ikinci döneminde bir önceki döneme göre işçilik endeksinde %2.71 ve malzeme endeksinde %13.09 artış gerçekleşmiştir.

2008 yılı ikinci döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre işçilik endeksinde %10.77 ve malzeme endeksinde %25.65 artış gerçekleşmiştir.

2005=100 temel yıllık olarak, 2007 yılı ikinci döneminde, toplamda bir önceki döneme göre %0.98, bir önceki yılın son dönemine göre %5.03, bir önceki yılın aynı dönemine göre %5.80 ve dört dönem ortalamalara göre ise %14.59 artış gerçekleşmişti.

Tablo.5.2008 Ve 2007 Yılı İkinci Dönem Endeks Yüzde Değişim Oranları

	2008 Yılı II. Dönem			2007 Yılı II. Dönem		
	Toplam	İşçilik	Malzeme	Toplam	İşçilik	Malzeme
Bir önceki döneme göre değişim oranı (%)	10.80	2.71	13.09	0.98	4.36	0.04
Bir önceki yılın son dönemine göre değişim oranı (%)	21.51	7.77	25.63	5.03	8.12	4.16
Bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim oranı (%)	22.29	10.77	25.65	5.80	13.69	3.70
Dört dönem ortalamalara göre değişim oranı (%)	11.29	11.16	11.32	14.59	18.87	13.43

2005 yılında en fazla artış gösteren kol işçilik alanı olmuştur. En fazla fiyat artışı gösteren inşaat malzemesi patlayıcı ve yanıcı maddeler iken, en az fiyat artışı gösteren malzeme de ashap inşaat malzemeleri olmuştur.

Türk müteahhitlerinin 1970 sonrasındaki 35 yıllık sürede, 63 ülkede gerçekleştirdikleri iş hacmi 2006 sonunda 85 milyar dolara, üstlenilen proje sayısı da 3600'e ulaşmıştır. “Dünyanın en büyük 225 uluslararası müteahhitlik firması” arasında, 2005'te 14 olan Türk müteahhitlik firma sayısı 2006'da 20'ye çıkmıştır. Türkiye böylece ABD ve Çin'den sonra 3. sıraya yükselmiştir. Türkiye'nin dünya müteahhitlik sektöründen aldığı pay % 3 seviyesindedir. Yurtdışında alınan yıllık iş hacmi 2002'de 1.5 milyar dolardan 2005'te 9.3 milyar dolara yükselmiştir. 2006 sonunda 12.7 milyar dolara çıkması ise son 4 yılda yurtdışı müteahhitlikte 8.5 katlık bir performans artışının gerçekleştiği anlamına gelmektedir. 2006'da 25 ülkede 324 proje üstlenilmiş, bunların toplam tutarı 12.7 milyar dolar olmuştur. Yurtdışı müteahhitlikte 2007 hedefi 15 milyar dolardır ve bu hedefin gerçekleşmesiyle yıl sonunda bugüne kadar yurtdışında üstlenilen işlerin toplam tutarının 100 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir.

Türk müteahhitleri dünyanın birçok bölgesinde hizmet vermektedir. Rusya, Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Orta Asya ön plana çıkan bölgelerdir. Türk müteahhitlerinin 2006'daki işlerinin yüzde 60'ı Rusya, Katar, Kazakistan ve Libya olmak üzere 4 ülkede yapılmıştır.

Kredilerde faizlerin düşerek vadelerin uzaması ile birlikte konuta yönelik talebin artması, Mortgage sistemi ile ilgili gelişmeler, Türkiye Toplu Konut İdaresi'nin (TOKİ) yurt genelinde acil konut ihtiyacı karşılamaya yönelik atağı, düşüş trendindeki enflasyon, faizler ve savaş sonrası Irak ve Afganistan pazarları sektörü umutlandıran gelişmelerdir. Mortgage'in getirdiği rüzgârla bankalar konut kredilerinde düşük faiz uygulamasına geçmiş ve uzun vadeli konut kredilerinin bireysel tasarruflarını konut sektörüne yöneltmiştir. Ancak bu canlanma, makro ekonomik istikrara son derece duyarlı bir özellik taşımaktadır. Döviz kurlarında veya faiz oranlarında yaşanacak en küçük bir dalgalanma ile tersine dönebilecek niteliktedir. Son aylarda yapılan özelleştirmelerin beklenilenin üstünde rakamlara ulaşması ile kamu kaynakları dolayısı ile yapı sektörü kaynaklarına ayrılan ödenekler artmaktadır. Özelleştirmeler yoluyla yaratılan kamu kaynağının bir bölümünün rasyonel kriterlere dayalı öncelikler çerçevesinde sayısı 2 bini askın yarım kalmış yatırımlara tahsis edilmesinde ekonomiye sağlanacak katkının artırılması açısından büyük yarar olacaktır.

Son zamanlarda Türkiye genelinde 690 bin konut açığının bulunduğu söylenmektedir. 20–30 yıl vadeli konut edindirme sistemi vatandaşların konuta olan taleplerini de artırmıştır. Fakat bu talebi karşılayacak arz bulunmadığından konut fiyatları ve bunun yanında kiralar da oldukça yükselmiştir. Bu nedenle kimi çevrelerce Mortgage sistemi sektörün can simidi olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte büyük miktarda konut yapımına bağlı olarak konut fiyatlarındaki düşmenin ancak önümüzdeki üç sene içerisinde, arzın talebi karşılamaya başladığı noktada, ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Türkiye Mütcahitler Birliği tarafından yapılmış bir araştırmada, AB üyeliğine hazırlanma süreci kapsamında müzakere süreci kesintisiz devam ederse, inşaat sektörünün %5,1 oranında, istihdamın %4,6 oranında ve inşaat ruhsatlarının %4,6 oranında büyümesi öngörülmektedir.

2006 yılının ilk yarısındaki büyümeden de anlaşılacağı gibi, konut yatırımlarının ekonomik büyümeye katkı sağlamaya devam ediyor olması olumlu bir gelişmedir. Ancak ikinci dönemde yaşanan küçük çapta dengesizlik ve döviz kurları ve faiz oranlarındaki farklılaşmalar sektörün gelişmesini engellemiştir. Sektörün 2006'daki performansı, konut sektörünün büyümesine bağlanmakta ve bunun da planlı bir büyüme olmadığı belirtilmektedir. Bu çerçevede vatandaşın banka ve konut

üreticilerine, yatırımcı kamu kuruluşlarının ise müteahhitlere borçlanmasıyla veresiye büyüme gerçekleştiği görülmektedir.

İnşaattaki olumlu gelişmeler alt sektörlerin de yükselişe geçmesine neden olmuştur. İnşaatın temel girdilerini sağlayan alt sektörler çimento, hazır beton, demir-çelik, seramik, tuğla ve cam sektörleridir. Bu sektörlerde 2005 yılında kapasite kullanım oranları % 70'lere çıkmıştır.

- Çimento: Çimento sektörü, 25000 kişinin üzerinde sağladığı istihdam, yıllık 1.5 milyar doları bulan katma değer ile Türkiye'deki sanayileşmenin öncü temsilcilerinden birisidir. Türkiye çimento üretiminde Avrupa'da 3., Dünya'da ise 12. sıradadır. 1998 yılından itibaren büyük bir talep çöküşü yasayan çimento sektörü, 2001'de 1998 yılı üretim düzeyinin % 30 altına düşmüş; 2003 yılından itibaren ise talepteki artışla, 7 yıl aradan sonra, 1998 yılı tüketim seviyesi yakalanabilmiştir. 57 adet çimento fabrikasının faaliyet gösterdiği Türk çimento sektöründe, 2004 yılında çimento üretim kapasitesi 66 milyon ton ve üretim miktarı 38,7 milyon ton olmuştur. Türkiye 2004 yılında çimento üretim miktarı bakımından, dünyadaki çimento üreten ülkeler sıralamasında onuncu sırada yer almıştır. 2005 yılında ise çimento üretiminde %10,29'luk artışla 41.7 milyon tonluk üretim gerçekleşmiştir. Türkiye'de üretilen çimentonun %60'ı iç piyasada tüketilmekte, kalan %30'u ise ihraç edilmektedir.

Türkiye çimento ve klinker ihracatında dünyada Tayland'dan sonra en fazla ihracat yapan ikinci, Avrupa'da ise birinci ülke konumundadır. 2004 yılında 8.2 milyon ton olarak gerçekleşen çimento ihracatı, 2005 yılında %5.7 azalarak 7.7 milyon tona gerilemiştir. Bu düşüş ihraç amacıyla üretilmeyen çimentonun iç pazardaki tüketiminin artması nedeniyle yaşanmıştır.

İnşaat sektöründeki %20'lik büyüme alt sektörlerde de satışları artırmıştır. Bu çerçevede çimento sektörünün, 2006 yılı sonunda %15 oranında büyüyeceği tahmin edilmektedir.

- Hazır Beton: Türkiye'de özellikle depremlerin ardından hazır beton kullanımında olumlu artışlar yaşanmıştır. Hazır beton sektörü 2005 yılında, bir önceki yıla göre %46.5 oranında artışla toplamda 46.3 milyon m³ hazır beton üretimi gerçekleştirilmiştir. Gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda, ülkemizin altyapı yatırımlarına ağırlık vermesi ve yıllık hazır beton tüketiminin en az 70 milyon metreküp seviyelerine çıkması gerekmektedir.

Hazır beton konusunda Avrupa Birliği'nde ve diğer ülkelerde beton konusundaki hukuksal düzenlemeler Türkiye Hazır Beton Birliği (THBB) tarafından yakından izlenmekte ve Türkiye'ye uyarlanmasına gayret edilmektedir. Bu çerçevede TS 11222 Hazır Beton Standardı, THBB ve TSE'nin işbirliği ile EN 206 Avrupa Beton Standardı paralelinde Şubat 2001 tarihinde yenilenmiştir.

- **Demir-Çelik:** Demir-çelik sektörü ülkemizdeki en eski ve en önemli sektörlerden birisidir. Altyapısı 1930'larda kurulan sektör, 1980'lerde yaşanan liberalleşme politikalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Demir-çelik sektörü Türkiye ihracatında sektörsel bazda üçüncü sırada gelmektedir. 2000-2004 döneminde, miktar bazında % 73 oranında artışla 6.97 milyon tondan, 12.05 milyon tona yükselen Türkiye'nin demir çelik ürünleri ihracatı, 2005 yılında ilk kez % 15 oranında düşüş göstermiştir. Türkiye ham çelik üretimi, özellikle yılın ilk 9 ayı itibariyle, % 19.7 oranında büyüyen inşaat endüstrisi basta olmak üzere, artan iç talep seviyesinde % 2.5 oranında artış göstermiştir..

Türkiye'nin ihracatındaki düşüş, Çin'in net ihracatçı olarak ortaya çıkması sonrasında, ürün ihracatını Türkiye'nin geleneksel pazarlarına yönlendirmesinden kaynaklanmıştır. 2005 yılında, Türkiye'nin ABD, AB ve Uzak Doğu'ya yönelik çelik ihracatı sırasıyla, % 63, % 22 ve % 55 oranlarında düşüş göstermiştir. Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Körfez ülkelerine yönelik ihracatta artış kaydedilmiştir. 2006 yılında, Avrupa Birliği'nin basta Kuzey Afrika ülkeleri olmak üzere, üçüncü ülkelerle yaptığı serbest ticaret anlaşmalarının, gümrük vergileri üzerindeki % 15 civarındaki farklılaştırıcı etkisi nedeniyle, Türkiye'nin çelik ihracatı üzerinde olumsuz bir etki yapacağı değerlendirilmektedir.

- **Seramik:** Türk seramik ürünlerinin büyük bir kısmını, inşaatlarda yer ve duvar kaplaması olarak kullanılan seramik karolar oluşturmaktadır. Türkiye, seramik karo üretiminde ve ihracatında İtalya ve İspanya'dan sonra Avrupa'da üçüncü; dünyada ise üretimde besinci, ihracatta üçüncü sıradadır. Seramik karo sektöründe 24 firma üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Geçen yıla oranla 2005 yılında %10 büyüyen seramik sektörünün 2006 yılında ise %15 büyümesi beklenmektedir. Seramik, inşaatın son safhasında kullanılan bir ürün olduğu için büyümedeki etkileri 2006'da görülecektir.
- **Tuğla:** Türkiye'de tuğla kiremit sektörü ülkenin dört bir yanına dağılmış çok sayıda üretim birimi olan bir sanayi türüdür. Türkiye'nin toplam tuğla üretim

kapasitesi yıllık 7 milyar 353 milyon adet ve kiremit üretim kapasitesi 717 milyon 500 bindir. Üretim hammaddelerinin kolay temin edildiği bölgelerde küçük yoğunlaşmalar gösteren sektörde 498 adet tuğla kiremit fabrikası vardır. Türkiye içinde dağılan Tuğla-Kiremit Fabrikaları bölgeler itibarıyla yoğunlaşmalar göstermektedir. 13 Tuğla fabrikası ile Gaziantep Tuğla-Kiremit fabrikası açısından Türkiye’de 11. sırada yer almaktadır.

- Cam: Cam Sanayii yapısal ve ekonomik özelliklerinin yanı sıra, işçi başına düşen katma değer yüksekliği, diğer sektörlerle olan bağları, iş yaratma kapasitesi ve ileri teknoloji kullanımı gibi özellikleri nedeniyle tüm dünyada “öncelikli sektör” olarak nitelendirilmekte ve koruma politikalarında öncelik tanınmaktadır. Türk Cam Sanayii, gerek ülke imalat sanayii ölçeğinde, gerekse dünya cam sanayii esas alındığında gelişmiş bir sanayi dalıdır. Türk cam sanayisi Avrupa’da 6., Dünya’da 10. sıradadır. Sise Cam A.S dünya üretiminde 4., AB ülkelerinin toplam üretiminde ise 2. sırada yer almaktadır. Sektörün yıllık ihracatı ise 500 milyon seviyelerindedir.

İnşaat sektörünün ana girdi malzemesi olan demir, hazır beton ve çimentoda fiyatlar bu malzemelerin Ortadoğu ve Uzakdoğu ülkelerinden (örn inşaat demirine Çin’den gelen yoğun talep) taleplerin artması sonucunda ihracata bağlı olarak değişmektedir. 2006 yılı 9. ayın sonu itibarıyla inşaat demirindeki fiyat artışı %57, çimentodaki artış %10, tuğla ve kiremitteki artış %30, hazır betondaki artış da %35-40 olmasına rağmen, ÜFE öteki kalemlerden ötürü %7,4 artmıştır.

Genel olarak yapı malzemelerindeki fiyat farkı sorun oluşturmaya başlamıştır. Yapı malzemeleri endeksinin 2005 ve 2006 yıllarında ÜFE’nin üzerinde çıkması durumu, maliyet artışı olan birçok inşaat kaleminde müteahhit firmayı sıkıntıya sokmuştur. Çimento ve beton gibi ana inşaat malzemelerini temin etmede yaşanan güçlük, kamu yatırımlarını da sekteye uğratmaktadır.

Kamu İhale Kanunu’na göre, inşaatlarda kullanılan ana malzemelerde maliyet artışı olduğunda bu kalemlerde fiyat farkı verilmesine karar verilmiştir. Ancak ÜFE oranının düşük olmasına karşın yapı malzemelerinin maliyetlerindeki yüksek oranlardaki artışlar nedeniyle fiyat farkları ÜFE oranlarına göre hesaplanmaktadır, bu durum da devam eden işlerde zarara neden olmaktadır.

2.14.1. Türkiye’de İnşaat Sektörünün Sorun Alanları

İnşaat sektöründe gerek devlet ve gerekse özel kuruluşlar açısından bir strateji ve vizyon eksikliği en önemli sorun olarak öne çıkmaktadır. İnşaat sektöründeki diğer temel sorunlar ise; kamu yatırımlarındaki kaynak yetersizliği, mali mevzuata ilişkin sorunlar, kalitenin artırılması ve yapı denetimi, kamu ihale yasasından kaynaklanan sorunlar, nitelikli işgücünün bulunamaması, yurtdışı inşaat hizmetlerinde yaşanan sorunlar olarak sıralanabilir.

Yapılması gerekenler ise işgücünün eğitimi ve sertifikasyonu, yapı denetiminin yaygınlaştırılması, kalite bilincinin geliştirilmesi, yapı güvenliği için müteahhitlik yapanların yetkin olması, şirket birleşmeleri ile Türk firmalarının fiziki sermayelerin büyütülmesi, böylece yurtdışında daha çok rekabet eder hale gelmesi olarak sıralanmaktadır.

2.14.1.1. Kamu Yatırımlarındaki Kaynak Yetersizliği

Kamu kesiminde inşaat sektörünün en önemli problemi kamu yatırımlarındaki kaynak yetersizliğidir. 1980’li yıllardan bu yana kamuda yatırım ödenekleri sürekli azalmış ve kamu yatırımlarında duraklama sonucunu getirmiştir. 1980’li yıllarda kamu yatırım ödenekleri GSMH’nın % 4,5 seviyesinde iken her sene küçülmüş ve % 2’nin altına düşmüştür. Yani reel olarak kamu yatırım ödenekleri 1980’den bu yana % 50 den daha fazla azalmıştır.

Su anda ihalesi yapılmış sulama, baraj, karayolu, liman, kanalizasyon, içme suyu gibi büyük projelerin inşaatlarının mevcut bütçe ödenek şartları ile ortalama yaklaşık 20 yıldan önce bitirilebilmesi ise mümkün değildir. Bu ortalama süre içinde, tarım sektörüne ayrılan ödeneklerin yıllar içinde gösterdiği düşüş nedeniyle 30 yılda, enerji sektörü yatırımlarına ağırlık verilmiş olması nedeniyle de bunların 10 yılda tamamlanabildiğini ayrıca belirtmemiz gerekmektedir.

Belirtilen sürelerin 2003 yılında çok daha düşük ödenek verilmesi sebebiyle özellikle tarım projelerinin yarım asrı bulan bir sürede tamamlanabileceğini bir kez daha vurgulamak gereklidir.

Kamu sektöründe kaynak yetersizliği nedeniyle inşaat yatırımlarındaki kısıtlılık hali halen büyük ölçüde devam etmektedir. Taahhüt sektörü içinde bulunduğu bu zor durumda, ayrıca yapı maliyetinin enflasyon oranı üzerindeki artısını, kredi ve banka teminatı sıkıntılarını, kamu ihale sisteminin idari ve mali sorunlarını sürekli olarak yaşamaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda çeşitli yatırımcı kuruluşlar tarafından başlatılmış ancak ödenek yetersizliği ile yarım kalmış olan 3 bin 500'ü aşkın proje stoku mevcuttur. 2005 yılı için tahsis edilen yatırım ödeneği ne yazık ki; yarım kalmış proje stokunun tamamlanmasına ivme kazandırabilecek bir meblağ değildir. Ödenek dağılımına bakıldığında, kaynak tahsisinde yarım kalmış projelerin tamamlanması yerine çoğunlukla yeni, büyük kaynak gerektiren ve sınırlı sayıdaki projeye öncelik verildiği görülmektedir. Yapı sektörünün canlanmasına katkıda bulunacak diğer faktörler, yatırım ortamının yerli ve yabancı sermaye için çekici hale getirilmesi ve bireysel tasarrufları konut yatırımlarına yönlendirecek araçların işletilmesidir.

2.14.1.2. Mali Mevzuata İlişkin Sorunlar

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde en sorunlu alanlar, girdi maliyetlerinin yüksekliği, vergi sistemi ve harçların yüksekliği olarak belirlenmiştir.

İnşaat sektörünün girdi olarak kullandığı malzemeler çimento, hazır beton, demir-çelik, tuğla, seramik, Kereste, PVC, Alüminyum doğrama ve Çelik ve Ahşap Kalıp vb. olarak sıralanabilir. Bu malzemelerin fiyatları da piyasadaki arz-talep dengesine göre oluşmaktadır. Son dönemde konuta olan talebin hızlı bir şekilde artması sonucu inşaat sektöründe canlanma yaşanmış ve bu girdilere olan talep de doğal olarak artmıştır. Buradaki sonuç ise girdi maliyetlerinin artması olmuştur.

Gelir Vergisi Kanunu 42. maddesi kapsamında yer alan yıllara yaygın inşaat ve onarım işlerine ait hak ediş bedelleri ve avanslarından, % 5 oranında stopaj suretiyle vergi kesintisi yapılmaktadır.

Bu stopaj yüksek oranlı peşin vergi olup, diğer vergi mükelleflerine göre yapım yüklenicilerine büyük haksızlık ve adaletsizlik yapılmaktadır. Zira taahhüt şeklinde inşaat işi yapan firmaların en önemli sorunlarından birisi % 5 oranındaki vergi stopajıdır. Kurumlar Vergisi oranının %40 olduğu dönemde uygulanan bu oran, kurumlar vergisi oranı %30'a inmiş olmasına rağmen herhangi bir indirim tabi tutulmamıştır. Bu çerçevede vergi oranının % 30'a indirildiği dikkate alınarak %3,30 olması gerekmektedir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların karşılaştıkları bir diğer mali sorun ise harç bedellerinin çok yüksek olmasıdır. Ruhsat alınması, inşaat süresi ve inşaatın bitirilip kullanma izni alınması sırasında çeşitli sayıda ve önemli miktarda harç alınmaktadır. Harç veya vergi tahsil edilirken, değişik kurumlarca farklı kıstaslar uygulanmaktadır. Ayrıca ruhsat alma ve inşaaata başlamak için çok sayıda

evrak ve imza gerekmede, bürokrasinin çokluğu zaman ve sinerji kaybına sebep olmaktadır. Bakanlar Kurulu tarafından her yıl tespit edilen inşaat ruhsat harçlarında 1994 yılından 2004 yılına kadar cüzi bir artış yapılırken, 2005 yılında bu harçlara %100'lere varan oranda artış yapılmıştır. Bu artış binaların birim metre kare fiyatına yansımış ve hem konut yapımında fiyatların artmasında hem de konut satış ve kira fiyatlarının astronomik rakamlara ulaşmasında etkili olmuştur.

Son olarak KDV ödemeleri taahhüt işlerinin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Bu ödemeler işveren idarelerden zamanında tahsil edilememesi nedeni ile daima problem haline gelmişler ve inşaat sanayicisi firmalara ekstra yükler getirmişlerdir.

2.14.1.3. Kalitenin Artırılması ve Yapı Denetimi Kanunu

Kalite, inşaat sektörünün temel sorunlarından birisidir. Türkiye’de mevcut yapı stokunun %55’i kalite standartlarının altındadır. Bununla birlikte hem Türkiye’nin AB perspektifi, hem de kişi başına gelir düzeyindeki büyüme potansiyelinin kaliteli inşaata olan talebi zamanla artıracakı öngörülmektedir. Kaliteye giden yol, projenin planlanması ve ihale ölçütlerinin kabulü ile baslar.

Kalitenin düzeyi, standartlara uygun teknik kontrollerin yapılması, işletmelerin, ustaların, profesyonellerin kayıt ve vasıfları ile kalite güvencesi ve kalite yönetim sistemlerinin uygulanması ile sürdürülür. Kalite düzeyini etkileyen her bir aşamada kamunun düzenleyici ve denetleyici desteğine ihtiyaç vardır.

Bu noktada devreye yapı denetim mevzuatı girmektedir. Yapıdan çok daha az, can ve mal güvenliğini doğrudan ilgilendiren pek çok ürün ülkemizde ciddi denetim ve mevzuat uygulamaları ile üretilirken, yapının bu uygulamaların dışında kalması ciddi bir çelişkidir. 4708 sayılı yasa ile mevzuatımıza giren ve özel bina inşaatlarında yeni bir yapılanmayı ifade eden Yapı Denetimi Kanunu tüm eksikliklerine rağmen “yapıda denetim” sisteminin devreye sokması açısından çok ciddi bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede kurulan Bağımsız Yapı Denetim Şirketleri tarafından yürütülen özel bina inşaatlarının denetimleri halen 19 pilot ilde devam etmektedir. Ancak 4708 sayılı Yapı Denetimi Kanunu’nun beklenen neticeyi vermesi, yapı üretiminde rol alan tüm tarafların işlerini hakkıyla yerine getirmelerine bağlıdır.

2.14.1.4. Kamu İhale Yasası'ndan Kaynaklanan Sorunlar

Kamu alımları, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyük önem arz etmektedir. Bu alımları düzenleyen mevzuat, en büyük hizmet üreticisi konumunda olan inşaat sektörünü ise özellikle ilgilendirmektedir. İhale yasa, inşaat sektörünün Anayasa'sıdır. Ayrıca yasa, "kamu kaynaklarının kullanımında ve dağılımında" birinci derecede rol oynadığından, bu kaynağın oluşumuna katkıda bulunan kişiler içinde özel bir önem taşımaktadır.

Bu çerçevede Yeni Kamu İhale Yasası, Türk inşaat sektörünün uluslararası normlara ulaşması ve sektörün seviyesinin yükselmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. AB ve uluslararası ihale uygulamalarına paralellik sağlayan ihale yöntemlerinin seçilmiş olması, ilan süreleri, teklif türleri, belli istekliler arasında ihale usulünde ön seçim ilanı zorunluluğu, ihale sonuçlarının kamuoyuna açıklanması, Kanunun olumlu yanlarını teşkil etmektedir.

Bununla birlikte, TBMM'den geçtiği 2002 yılından bu yana çeşitli gerekçelerle yedi kez değişikliğe uğrayan Kamu İhale Kanunu, bir kez daha değiştirilmesi gündemdedir. AB normlarına uymadığı için son İlerleme Raporu'nda da eleştirilen yasanın daha esnek hale getirilmesi gündemdedir. AB ülkelerindeki uygulamalarla karşılaştırıldığında, Kamu İhale Kurulu'nun (KİK) kamu alımı faaliyetlerini ölçme açısından da eksiklikleri olduğu belirtilmektedir. Kurumun aşırı yüksek ve aşırı düşük teklifleri değerlendirmesini sağlayacak piyasa analizleri yapmaması da eleştirilere yol açmaktadır.

Kamu İhale Kanunu'na yönelik eleştiriler temelde iki yönden gelmektedir:

Birinci eleştiri; mevcut yasa yeterince şeffaflık içermediğinden, ihalelerin politikacı tarafından yandaşlara verilmesinin mümkün olabilmesidir. Bunun karşılığı olarak, ihale alanlar politikanın finansmanına katkıda bulunmakta ya da bulunmak zorunda kalmaktadırlar. Bu arada, ihalenin yapılması sürecinde rol oynayan kamu görevlileri ve siyasetçiler, kendilerine çıkar sağlamaktadırlar. Bu durumun yarattığı iki temel sakınca vardır: Yaptırılan isin ya da alınan malın maliyetinin artması ve bu yüzden vergi mükellefinin zarara uğraması ile politikanın yozlaşmasıdır.

Yasaya yöneltlen ikinci eleştiri, ihaleyi alma durumunda olanlardan gelmektedir. Bu ihale düzeni maliyetleri yükselttiği için ihaleyi alanın kar payını azaltmakta ve kayırmacılık nedeniyle de haksız rekabet yaratmaktadır. Bu eleştiri, özellikle yabancı yatırımcıdan gelmektedir. Çünkü yabancı yatırımcı, hem bürokratik engellerden hem de belirsizlikten ve maliyetin "gereksiz" yükselmesinden

şikayetçidir. Diğer yandan haleye katılmak için getirilmiş olan yeterlik şartları arasında olan is deneyim belgelerinin değerlendirilmesinde, son 15 yılda yapılan işlerin dikkate alınması aşamasında is bitirme ve is durum belgelerindeki tutarın %70'inin son 15 yılda gerçekleştirilmesinin şartı, 15 yıldan fazla is deneyimine sahip olan firmaların gerçek kişilerin önceki işlerinin dikkate alınması sonucunu doğurmaktadır.

2.14.1.5. Nitelikli İşgücü Eksikliği

Yıllara ve dönemlere göre farklılık göstermekle beraber, Türkiye'de son 10 yılda sanayi sektöründe çalışanların ortalama %27'sini oluşturan 1.350 milyon civarındaki kişi inşaat ve bayındırlık işlerinde istihdam edilmiştir. İstihdamda böylesine geniş bir payı olan inşaat sektöründe nitelikli işgücü olarak çalışacakların eğitimlerinde ciddi güçlükler yaşanmaktadır.

Inşaat meslekleri 1979 yılından beri çıraklık eğitimi uygulaması kapsamındadır. Yaklaşık 25 yıllık bir süreç içerisinde çıraklık eğitimi görerek kalfalık ve ustalık belgesi alanların sayısı yeterli değildir. Kısaca, Türkiye'deki çıraklık eğitimi uygulamalarının inşaat mesleklerinde işlerliği bulunmamaktadır. Verilen eğitimler, sektörün değişik alanlardaki yetişmiş işgücü ihtiyacına tam olarak karşılık gelmemekte, uygulama boyutunu yeterince kapsamadığından inşaat üretim sürecinde gerekli performansın gösterilmesi mümkün olamamaktadır.

Ülkemizde ne yazık ki, kalfa adı verilen ve genellikle teknik eğitimden yoksun kişiler inşaatların teknik ve idari yönetimini üstlenmektedir. Bu da binalarda kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Daha fazla sayıda, daha iyi eğitilmiş teknik personele büyük bir gereksinim vardır.

Sayının yetersiz olması, ücretlerin de aşırı düzeylere çıkmasına neden olmaktadır.

Sektörümüzün nitelikli işgücü ihtiyacının bir başka boyutunu, bu işgücünün belgelendirilmesi gerekliliği oluşturmaktadır. İnşaat Sektörü yurt dışı pazarlarda gücünü kanıtlamış durumdadır.

Sektörün yurt dışındaki istihdam kapasitesi geçtiğimiz yıllarda 250 bin kişiye ulaşmıştır. Ancak bu sayı pek çok farklı nedenle muhafaza edilememiştir. Son yıllarda da Türk işçisinin yurt dışında istihdamında belge veya sertifika sorunu ortaya çıkmıştır. Bazı ülkeler, ülkelerinde çalıştırılacak işçilerin sertifikalı olmasını ön Şart olarak ileri sürmektedirler. Bu çerçevede halen TBMM gündeminde bulunan Meslek

Standartları Kurumu Kanun tasarısının yasalaşmasının ardından verilen eğitimlerin belgelendirilmesi sağlanacaktır.

2.14.1.6. Yurtdışı İnşaat Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar

Yurtdışı inşaat sektörü hizmetleri, Ekonomimizin lokomotifi olarak nitelendirilen inşaat sektörü için vazgeçilemez bir öneme sahiptir. Yurtdışı inşaat sektörü hizmetleri, dış ülkelerde yürütülen inşaat, mühendislik, müşavirlik, proje, tesisat, montaj, işletme, bakım ve onarım gibi faaliyetlerin tümünü ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdır.

Ekonomide gerek özel sektör gerekse kamu tarafından gerçekleştirilen inşaat yatırımlarının durakladığı dönemlerde yurtdışı inşaat hizmetleri ayrı bir önem kazanmaktadır. Yurtdışında inşaat işi üstlenen inşaat sanayicileri, kar transferi şeklinde veya işçilerin gönderdiği dövizler yoluyla ülkeye döviz girdisi sağladığı gibi, inşaat malzemeleri, makine ve teçhizat ihracı yolu ile de ödemeler dengesine büyük katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca, yarattığı istihdam, teknoloji birikimi ve inşaat malzemelerinin kalite ve standardının yükselmesi gibi olumlu katkıları nedeniyle, yurtdışı inşaat faaliyetlerinin Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yeri vardır. 2004 yılında 5,2 milyar dolar, 2005 yılında 7 milyar dolar 2006'da 12,7 milyar dolar olarak gerçekleşen yurtdışı müteahhitlik gelirleri 2007 sonunda 19,5 milyar dolara ulaşmıştır.

Ekonomimiz içerisinde böylesine önemli bir yere sahip olduğundan dolayı, inşaat şirketlerimiz dış pazarlardaki arayışlarını her düzeyde sürdürmektedirler. Latin Amerika, Afrika, Güneydoğu Asya ülkelerinde olabilecek fırsatlar araştırılmakta, değerlendirilmektedir. Balkanlar ve Ortadoğu ülkelerinde açılacak ihaleler yakın gelecekte önem taşımakta, ancak Hükümet desteği bu ihalelerin alınmasında temel gereksinimi oluşturmaktadır.

İnşaat sektörü, isteklerinin yetkililere kolaylıkla iletilmesi, anlatılması ve bunların hayata geçirilmesi konularında, sektörü ilgilendiren ve etkileyen alanların değişik Bakanlıklar ve kamu kuruluşlarının sorumluluğunda olması nedeniyle, her zaman yeterli sonuç elde edememekten şikayetçi olmuştur. Yakın zamanda kurulmuş olan ve ilgili Bakanlıkların temsilcilerini bir araya getiren Başbakanlığa bağlı 'Yurtdışı Müteahhitlik, Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri Koordinasyon Kurulu' ve Daimi Sekreteryası bu yolda atılmış olumlu bir adım olmuştur.

Hükümetin yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin izlenmesini bir Devlet Bakanlığına bağlaması sektör için çok yararlı olacaktır. Yurtdışında çalışmakta olduğumuz ülkelerle oluşturulan Karma Ekonomik Komisyonların Es Başkanlıklarının farklı Bakanlıklarda olmasına bağlı olarak yaşanan koordinasyon eksiklikleri bu Devlet Bakanlığının görevlendirilmesi ile giderilecektir.

Tablo.6. Durum Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER ZAYIF YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
_ Yeterli ve güncel makine teçhizat kapasitesi _ Yeterli sayıda deneyimli teknik personel _ Teknolojik bilgi birikimi _ Büyük ölçüde yerli sanayiye dayanma _ Fazla sermaye gerektirmemesi _ Yurtdışında is yapmış olma ve gerektiğinde yurtdışına açılabilme olanağına sahip olma _ Uluslararası ihalelerde deneyim _ Teknolojik üstünlük (ağır sanayi yatırımları, petrokimya tesisleri, enerji santralleri) _ Farklı inşaat türlerinde faaliyet _ Disiplin altında tutulabilen maliyetler _ Güçlü ve gerekli makine parkı _ Güçlü idari ve teknik yönetim _ Her yıl artan konut gereksinimi	Daralan is hacmi ve yüksek firma sayısı _ Yetersiz sayıda kalifiye inşaat işçisi _ Mesleki yeterlilik sisteminin eksikliği _ Yurtdışında müteahhitlik işlerinde teşvik eksikliği _ Yurtdışında işgücünün kullanımında karşılaşılan sorunlar _ Kamu sektörü ile inşaat sektörü arasında yetersiz ilişki ve bürokratik engeller _ Düşük inşaat kalitesi, standardizasyon ve akreditasyon eksikliği _ Kalitesiz inşaatlar sonucunda yapıların %75'inde onarım gereksinimi _ Vergi yapısı _ Kamu sektöründe deneyimli ve bilgili eleman sayısının azalması _ Yabancı firmalar karşısında rekabet gücünün zayıflığı _ Mevzuat kaynaklı sorunlar _ Sektörel İstatistikî verilerin azlığı _ Girdi maliyetlerinin fazlalığı _ Teknik müşavirlik hizmetlerinden yeterince yararlanılmaması _ Yapı denetim sisteminin etkin çalıştırılmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Ekonomik istikrarın sağlanması _ Yatırımların artması _ AB fonlarıyla finanse edilecek yatırımların yaratacağı ek is olanakları _ Talep potansiyeli _ İhracat potansiyeli _ AB'ye giriş kapsamında bu ülkelerde müteahhitlik hizmeti verme olanağı _ Yapı malzemelerinin kalitesinin artması _ Kayıtdışılığın azalması _ Niteliksiz firmaların yavaş yavaş piyasadan elenmesi ile nitelikli firmaların iş olanaklarını artırmaları _ Konut, altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının artması _ Petrol ihraç eden ülkelerde yeni ve büyük iş olanaklarının gelişmesi _ Genç işgücü _ Özelleştirmenin yaratacağı yeni iş alanları	Ekonomideki kırılganlık _ Üretimde kayıtdışılık _ Ulusal pazarda yabancı firmalarla rekabet durumu _ AB kriterlerinin ciro ve is deneyimi konusunda yaratacağı sorunlar (ihalelere katılamama tehlikesi) _ Yüklenici firmaların girdiği risklerin diğer iş alanlarına göre daha yüksek olması _ İşveren tarafından talep edilen güvenceler _ Çözölemeyen sistemsel sorunlar _ Kamu yatırımlarının ve ödeneklerin azaltılması _ Deprem riskleri _ Kamu ihale kanununda yapılacak değişiklikler _ Uluslararası işlerde ve kamu ihalelerinde aşırı düşük tekliflerin yol açacağı haksız rekabet

3.BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin krize ilişkin görüşleri; uygulanmakta olan değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri, değerlendirmede kullanılan ölçülere ilişkin görüşleri, değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri, firma yöneticilerinin firmalarında görev yapan yönetici ve işgörenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri, organizasyon yönetim sürecine ilişkin görüşleri, organizasyon performans sonuçları hakkında görüşleri ve krize ait verilerin sonuçları araştırılacaktır.

Yapılan araştırma çalışmasıyla: Araştırmanın kapsamına alınan inşaat işletmelerinde kriz yönetimi çalışmalarının yaygınlığının tespiti, işletmelerinin olası bir krize karşı hazırlık düzeylerinin tespiti, kriz yönetim planlarının ve oluşturulan kriz yönetim ekiplerinin temel özelliklerinin tespiti, sektörün olası bir kriz durumunda nasıl bir tepki vereceğinin tespiti, bu çerçevede kriz yönetimi ile ilgili sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir.

3.2.Araştırmanın Kapsamı

Yapılan araştırmanın kapsamına, Gaziantep Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı, İnşaat sektöründe faaliyet gösteren sermaye şirketleri alınmıştır. Yapılan ön incelemede Gaziantep Sanayi Ve Ticaret Odasına 2009 Ocak ayı itibarıyla kayıtlı toplam 149 adet sermaye şirketi olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan detaylı incelemeyle, toplam 149 olan rakamın, faaliyetlerine çeşitli nedenlerle son verenler, tasfiye halinde olanlar, belirtilen tarihte oda kayıtlarında görülmesine rağmen faaliyet alanını değiştirenler ya da Gaziantep dışında başka bir ile taşınanlar vb. şirketlerin olarak 120 sermaye şirketi içerisindeki Anonim Şirketler belirlenmiş ve araştırmanın örneklem grubu olarak toplam 57 adet Anonim şirket ve sermayesi 500.000. TL'yi aşan limitet şirketler seçilmiştir. Sermaye şirketleri içerisinde Anonim şirketlerin ve limited şirket örneklem olarak seçilmesinin nedenleri şunlardır:

Yapılan incelemede Anonim şirket olarak örgütlenmiş sermaye şirketlerinin iş hacimlerinin komandit şirket (sermayesi paylara bölünmüş) olarak örgütlenmiş sermaye şirketlerinden daha yüksek olduğunun görülmesi,

Çalışan sayılarının ve dolayısıyla organizasyon yapılarının daha büyük olduğunun görülmesi,

Komandit şirket olarak örgütlenmiş şirketlerin büyük bir kısmının aile şirketi olarak örgütlenmiş olduklarının ve kurumsallaşma anlamında yeterli seviyede olmadıklarının anlaşılmasıdır.

Araştırma çalışması örneklem olarak seçilmiş bu 50 şirket üzerinde yürütülmüştür. Tespitiyle tam rakama ulaşılamasa da kümülatif rakamın 149 civarında olduğu tespit edilmiştir

Araştırma kapsamına alınan 12 sanayi işletmesi araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Gerek zaman, gerekse de finansal güçlükler nedeniyle bu 149 işletmesinin tümünde araştırma çalışması yapılamamıştır. Bunun yerine örneklem grup seçilerek 50 firma ile çalışma yapılmıştır.

3.3.Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Yapılan araştırma verilerin toplanabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında daha önce uygulanmış çalışmalardan yararlanılmış ve 23 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Verilerin toplanması; örneklem olarak belirlenen şirketlere özel bir dağıtım şirketi kanalıyla gönderilen anket formlarının, şirket elemanı tarafından elden teslim edilmesi ve belli bir süre sonra aynı dağıtım şirketi elemanı tarafından geri toplanması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Ankete ekli yazıda anket formunun işletme üst yönetimi temsilcilerinden biri ya da bir kaçı tarafından doldurulması gerektiği belirtilmiştir. Anket formu ulaştırılmış tüm örneklem grubundan (50 şirket) 30 adedi anket formunun doldurmuş ve iade etmiştir. 20 şirketten anket formu çeşitli nedenlerle geriye toplanamamıştır.

Araştırmayla ilgili değerlendirmeler bu 30 şirketten gelen yanıtlar doğrultusunda yapılmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde SPSS For Windows programı kullanılmıştır.

Anket formundaki her soru için ayrı ayrı frekans dağılımlarına bağlı tablolar düzenlenerek, bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.4.Verilerin Analizi Ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Tablo.7. Ankette Katılanların Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli erkek	24	80,0	80,0	80,0
kadın	6	20,0	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında 25-36 yaş aralığı yöneticilerin 16 kişiyle (% 53,3 oranıyla) birinci sırada olduğu görülmektedir. Bu grubu 11 kişiyle (% 36,7 oranıyla) 36-45 yaş grubu yöneticiler ve bunları da sırasıyla 2 kişi (% 6,7 oranıyla) 46-55 yaş grubu yöneticiler ve 1 kişi (% 3,3 oranıyla) 56 ve üstü yönetici grubu izlemektedir. Bu dağılımlara göre 36-45 yaş aralığındaki yöneticilerin ağırlıkta oldukları söylenebilmektedir.

Tablo.8. Ankete katılanların yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
25-35	16	53,3	53,3	53,3
36-45	11	36,7	36,7	90,0
46-55	2	6,7	6,7	96,7
55-+	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre dağılımlarını belirlemeyi amaçlayan soruya verdikleri yanıtlara göre dağılımları şöyle gerçekleşmiştir. Birinci sırayı 21 kişiyle (% 70,0 oranıyla) üniversite mezunları almaktadır. Üniversite mezunlarını sırasıyla, 6'şar kişiyle (% 14,6 oranlarıyla) orta okul ve lise mezunları, 3 kişi (% 10,0 oranıyla) lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler takip etmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük oranda üniversite mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo.9. Ankete Katılanların Eğitim Durumları

	Frekans	Yüzde
Orta öğretim	2	6,7
Lise	4	13,3
Üniversite	21	70,0
Lisans Üstü	3	10,0
Toplam	30	100,0

Araştırma sorularını yanıtlayan toplam 30 yöneticinin kendilerine sorulan, işletmedeki görevlerine yönelik soruya verdikleri yanıtlara göre, bu yöneticilerin 7 farklı görev ve pozisyonda oldukları tespit edilmiştir. Bu yöneticiler arasında sayıları itibarıyla ağırlık oluşturan ilk dört grup yönetici şöyle sıralanmaktadır. Muhasebe müdürü 9 kişi (% 22,0 oranıyla), Personel müdürü 8 kişi (% 19,5 oranıyla), Üretim müdürü ve Pazarlama müdürü 5 er kişi (% 12,2 oranlarıyla) sıralanmaktadır. Diğer görev ve pozisyonlara göre dağılım.

Araştırmaya katılan 30 işletmeden 23'si (% 76,7 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, 7 işletme (% 23,3 oranıyla) her hangi bir krizle karşı karşıya kalmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerden büyük çoğunluğunun (23 işletme) bir krizle karşı karşıya kaldığı söylenebilmektedir.

Tablo 4.4.'de işletmelerin bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıkları sorusuna verdikleri yanıtlara göre dağılımları görülmektedir.

Tablo.10. Kriz Döneminin Yaşanmışlık Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
evet	23	76,7	76,7	76,7
hayır	7	23,3	23,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Bir önceki soruda belli bir kriz dönemi yaşadıklarını belirten 27 işletmeye, yaşadıkları krize hangi faktörlerin etkisi olduğunu saptamaya yönelik sorulan soruya verdikleri yanıtlara göre elde edilen bulgular şunlar olmuştur:

22 işletme (% 76,5 oranıyla) yaşadıkları krizde ekonomik faktörlerin etkisi olduğunu, 2 işletme (% 6,7 oranıyla) üretim sistemlerinden ve hatalı ürünlerden kaynaklı problemler nedeniyle kriz yaşadıklarını, 1'er işletme (%3,3 oranıyla) teknolojik faktörlerin ve rakip firmalardan ve artan rekabetten kaynaklı olarak kriz yaşadıklarını, 2'er işletme (% 6,7 oranıyla) işletme yönetimiyle ilgili sorunlar ve yasal politik ve sosyo - kültürel faktörler nedeniyle kriz yaşadıklarını belirtirken son grubu oluşturan 3'er işletme de (% 13,3 oranıyla) uluslararası çevre koşullarından ve kaynak sağlamada yaşadıkları problemlerden dolayı bir kriz dönemiyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

İşletme yöneticileri kriz dönemi yaşamalarında etkili faktör olarak ekonomik faktörleri ilk sırada göstermişlerdir. 30 işletmeden 22'sinin ekonomik faktörler nedeniyle kriz yaşadıklarını belirtmeleri, yaşanan krizlerde ekonomik faktörlerin etkisinin önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin örgüt yapıları nedeniyle ya da doğal felaketler sonucu hiç kriz yaşamadıklarını belirtmeleri de yine dikkat çeken bir bulgu olarak görülmektedir.

Tablo 4.5.'de işletmelerin kriz dönemi yaşamalarında etkili olan faktörlerin dağılımı görülmektedir.

Tablo.11. İşletmede Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler

İşletmede Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler	
Faktörler	<u>Etkisi (% olarak)</u>
Ekonomik Faktörler	% 76,7
Teknolojik Faktörler	% 3,3
Uluslar arası Çevre Koşulları	% 13,3
Üretim Sisteminden Kaynaklanan sorunlar	% 6,7
Hukuk, Politik ve Sosyo Kültürel Faktörler	% 10
İşletmenin Örgüt Yapısı ile İlgili Sorunlar	% 6,7
Doğal Felaketler	% 6,7
Rakip Firmalar ve Artan Rekabet	% 46,7

Araştırma kapsamında ele alınan 30 işletme yöneticisinin kriz yönetimi konusundaki genel düşüncelerini tespiti yönelik soruya verdikleri yanıtlara göre yöneticilerin öncelik verdikleri düşünceler sırasıyla şöyle görülmektedir.

12 işletme yöneticisi (% 33,3 oranıyla) birinci önceliği “Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur” seçeneğine tanımlıdır. Aynı seçenek 12 yönetici tarafından (% 33,3 oranıyla) ikinci öncelik olarak sayılırken, 10 yönetici tarafından (% 27,8 oranıyla) üçüncü öncelikte ve 2 yönetici tarafından da (% 5,6 oranıyla) dördüncü öncelikte görülmüştür.

10 işletme yöneticisi (% 30,3 oranıyla) birinci önceliği, “Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır” seçeneğine verirken, aynı seçenek, ikinci önceliği yine 10 işletmeyle (% 30,3 oranıyla) almıştır. Bu seçeneğe üçüncü önceliği veren işletme sayısı 11 (% 33,3 102 oranıyla) ve dördüncü önceliği veren işletme sayısı ise 2 olarak (% 6,1 oranıyla) gerçekleşmiştir.

Birinci önceliği alan bu iki düşünceyi 9’ar birinci öncelik (% 34,6 oranıyla) “Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır”, düşüncesi ve (% 28,1 oranıyla) “Kriz yönetimi ülkemiz

işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur” seçenekleri takip etmiştir. Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır seçeneğine, 9 işletme tarafından (% 34,6 oranıyla) ikinci öncelik tanınırken, bu seçenek, (% 30,8 oranıyla) 8 işletme tarafından üçüncü öncelik de görülmüştür. Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur seçeneğine 10 işletme (% 31,2 oranıyla) ikinci önceliği verirken bunu, bu düşünceye 7 işletmenin (% 21,8 oranıyla) üçüncü öncelik tanımları ve 6 işletmenin de (% 18,9 oranıyla) dördüncü öncelik vermeleri izlemiştir.

Diğer seçeneğini işaretleyen üç yöneticiden, biri bu seçeneğe (% 33,3 oranıyla) birinci önceliği tanırken, bir diğer yönetici üçüncü öncelik (% 33,3 oranıyla) son yönetici de beşinci önceliği (% 33,3 oranıyla) tanımıştır.

Buna göre: Diğer seçeneğini işaretleyerek bu seçeneğe 1. öncelik veren işletme yöneticisi: “Her firmanın A planının yanı sıra krizlere karşı mutlaka B ve C planlarının da olması gerekir ve bu çok önemlidir” demektedir. Diğer seçeneğine üçüncü önceliği veren yönetici ise: “İşletme kriz yönetiminde kendi personelinde oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturarak kapsamlı bir çalışma yapmalıdır” demiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen ve beşinci öncelik olarak sayan bir başka yönetici ise bu seçeneğe : “Her şirket farklı sebeplerden dolayı krize girebileceğinden dolayı, kriz yönetiminde farklı yöntemler izlenip kriz aşılıma çalışılmalıdır” diyerek, katkıda bulunmuştur.

İşletmelerden kriz yönetimiyle ilgili ne tür eğitim çalışmaları yaptıklarına dair elde edilen bulgular şunlardır:

29 işletme (% 70,7 oranıyla) personele kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir demektedir. Bunu 13 işletme (% 31,7 oranıyla), İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır, stres ve heyecan yönetimi konusunda bilgi verilmektedir seçeneğini işaretleyerek izlemiştir. 6 işletme (% 14,6 oranıyla), bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir demiştir.

10 işletmenin (% 24,4 oranıyla) kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır seçeneğini işaretlemiş olmaları dikkat çeken bir bulgu olarak kabul edilmektedir.

Tablo 4.6’da işletmelerin kriz yönetimiyle ilgili yaptıkları çalışmaların dağılımı yer almaktadır.

Tablo.12. Kriz Dönemi Eğitiminin Kaynağı

Personelinize, Kriz Yönetimi İle İlgili Verilecek Eğitimi Nereden ve Nasıl Elde Edebileceğinizi Düşünüyorsunuz?	
Faktörler	Etkisi (% olarak)
Örgüt İçi Dinamikler	% 60
Üniversiteler	% 6,7
Diğer Eğitim Kurumları (KOSGEB, Odalar)	% 30
Danışmanlık Şirketi	% 23,3
Profesyonel Yöneticiler	% 30

Araştırma kapsamında 30 işletmeye sorulan personelinize verilen kriz yönetimi eğitimi yeterli midir sorusuna verilen yanıtlara göre ulaşılan bulgular şunlar olmuştur.

8 işletme (% 19,5 oranıyla) evet yeterlidir derken, 13 işletme (% 31,7 oranıyla) verilen eğitimin kısmen yeterli olduğunu düşünmektedir. Hiçbir işletme kriz yönetimi konusunda personeline verilen eğitimin “kesinlikle” yeterli olduğunu düşünmemektedir. 14 işletme (% 34,1 oranıyla) verilen eğitimin yeterliliği konusunda hayır derken, 6 işletme de (% 14,6 oranıyla) kesinlikle hayır demektedir.

Tablo 4.7’de işletmelerin kriz yönetimi konusunda verilen eğitimin yeterliliği konusundaki soruya verdikleri yanıtlarının dağılımı görülmektedir.

Tablo.13. Krizi Önlemeye Yönelik Çalışmalar

İşletmenizde krizleri önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?	
Çalışmalar	Etkisi(% olarak)
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi	%50
Aynı alanda faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yaparak işletme başarısının değerlendirilmesi	% 70
İşletme personelinin göndereceği mesajların dikkate alınması	% 13,3
İşletmede esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması	% 20
Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları	% 10
Daha az stokla çalışılması	% 30
Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi	% 6,7

Araştırma kapsamında ele alınan 30 işletmeye sorulan bilimsel bir çevre analizi yapıp yapmadıkları konusundaki soruya verdikleri yanıtlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

2 işletme (% 6,7 oranıyla) bilimsel bir çevre analizi yaptıklarını belirtirken, 28 işletme (% 93,3 oranıyla) her hangi bir bilimsel çevre analizi yapmadıklarını belirtmişlerdir. 28 işletmenin bilimsel bir çevre analizi yapmıyor olmalarını beyanları dikkat çeken bir bulgu olarak görülmektedir.

Tablo 4.8’de işletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapıyor musunuz sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı görülmektedir.

Tablo.14. Bilimsel Çevre Analizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	2	6,7	6,7	6,7
Hayir	28	93,3	93,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

İşletme yöneticilerine kriz sinyallerini tespiti için bir erken uyarı sistemlerinin olup olmadığına dair sorulan soruya verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır:

6 işletme (% 20,0 oranıyla) erken uyarı sistemleri olduğunu söylerken, 24 işletme ise (% 80,0 oranıyla) herhangi bir erken uyarı sistemleri olmadığını belirtmiştir. 24 işletmenin krize karşı erken uyarı sistemlerinin olmadığını belirtmesi dikkat çeken önemli bir bulgu olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9’da işletmelerin krize karşı erken uyarı sisteminiz var mı sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı görülmektedir.

Tablo.15. Krize Karşı Erken Uyarı Sistemleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evet	6	20,0	20,0	20,0
hayır	24	80,0	80,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

İşletmelerin hangi tür bir planlama yaptıklarını öğrenmek için sorulan soruya verilen yanıtlara göre elde edilen bulgular şöyle olmuştur: 14 işletme (% 46,7 oranıyla) kısa vadeli bir planlama yaptıklarını belirtirken, 15 işletme ise (% 50,0 oranıyla) uzun vadeli bir planlama yaptıklarını belirtmiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen tek işletme yöneticisi (% 3,3 oranıyla) orta vadeli bir planlama biçimi uyguladıklarını belirtmiştir.

Bu bulgular ışığında tüm işletmelerin belli vadeler içeren planlama yöntemleri seçtikleri görülmektedir.

Tablo 4.10’da işletmelerin uyguladığınız planlama türü hangisidir sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı görülmektedir.

Tablo.16. Uygulanacak Plan Türü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli kısa vadeli planlama	14	46,7	46,7	46,7
uzun vadeli planlama	15	50,0	50,0	96,7
hic biri	1	3,3	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

30 işletmeden 4'ü (% 13,3 oranıyla) muhtemel krize karşı hazırlamış oldukları bir kriz yönetim planı olduğunu belirtirken, 26 işletme (% 86,7 oranıyla) kriz yönetim planları olmadığını belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden çok az bir bölümünün (4 işletme) kriz yönetim planı yapmış oldukları görülmektedir. Çok önemli bir bölüm (26 işletme) ise kriz yönetim planı yapmamış oldukları görülmektedir.

Tablo 4.11'de işletmelerin muhtemel bir krize karşı hazırlanmış kriz yönetim planınız var mı sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo.17. Kriz İhtimaline Yönelik Kriz Yönetim Planı

	Frekan s	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evet	4	13,3	13,3	13,3
hayır	26	86,7	86,7	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

30 işletmeden 3'ü (% 10,0 oranıyla) muhtemel krize karşı kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberiniz var olduğunu belirtirken, 27 işletme (% 90,0 oranıyla) kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberiniz var olmadığını belirtmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden çok az bir bölümünün (3 işletme) kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberiniz var oldukları görülmektedir.

Tablo 4.12'de işletmelerin muhtemel bir krize kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberiniz var mı sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir.

Tablo.18. Kriz Rehberi

	Frekan s	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evet	3	10,0	10,0	10,0
hayir	27	90,0	90,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

İşletme yöneticilerine yöneltilen kriz yönetim ekibi belirleyip belirlemedikleri sorusuna verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır. 5 işletme (% 16,9 oranıyla) bir kriz yönetim ekibi belirlediklerini belirtirken, 25 işletme ise (% 83,1 oranıyla) kriz yönetim ekibi belirlemediklerini belirtmiştir.

30 işletmenin 25'inin kriz yönetim ekibi belirlememiş olması işletmelerin büyük oranda kriz yönetim ekibi belirlemediklerini göstermektedir.

Tablo 4.13'de işletmelerin bir kriz yönetim ekibi belirleyip belirlemedikleri sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo.19. Kriz Yönetim Ekibi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
evet	5	16,9	13,3	16,7
hayır	25	83,1	83,3	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Kriz yönetim ekibi belirlediklerini belirten 30 işletmeden belirledikleri bu kriz yönetim ekibindeki üyelerin uzmanlık alanlarıyla ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır: % 76,5 oranıyla pazarlama reklam seçeneğini, işletmelerden % 73,6 oranıyla sigorta ve risk yönetimi seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçenekleri, 24'er işletmenin (% 70,5 oranlarıyla) işaretlediği, yönetim bilgi sistemi ve hukuk / finansal yönetim seçenekleri izlemiştir. 16 işletme (% 47,5 oranıyla) güvenlik / emniyet seçeneğini işaretlerken, 13 işletme ise (% 38,2 oranıyla) müşteri ilişkileri seçeneğini işaretlemiştir. Geriye kalan seçeneklerden beşeri kaynaklar seçeneğini (% 35,2 oranıyla) 12 işletme işaretlerken, tıp seçeneğini de 4 işletme (% 11,7 oranıyla) işaretlemiştir.

Bu bulgulardan hareketle belirlenmiş kriz yönetim ekiplerinin ağırlıklı olarak, pazarlama reklam, sigorta ve risk yönetimi, yönetim bilgi sistemi, hukuk / finansal yönetim ve halkla ilişkiler uzmanlarının ağırlıklı olarak yer aldıkları ekipler oldukları görülmektedir.

Tablo 4.14'de işletmelerde kriz yönetim ekibini oluşturan üyelerin uzmanlık alanlarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo.20. Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanı

Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?	
Uzmanlık alanları	Üyeler(% olarak)
Beşeri kaynaklar	% 13,9
Hukuk ve Finansal Yönetim	% 26
Halkla İlişkiler	% 16,4
Yönetim Bilgi Sistemi	% 10
Sigorta ve Risk Yönetimi	% 10,3
Müşteri ilişkileri	% 16,7
Pazarlama Reklam	% 6,7

İşletme yöneticilerine yöneltilen işletmenizin sermaye yapısı sorusuna verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır. 3 işletme (% 10,0 oranıyla) yabancı kaynak belirlediklerini belirtirken, 27 işletme ise (% 90,0 oranıyla) öz sermaye belirtmiştir.

30 işletmenin 27'si firmalarını öz sermaye ile finanse ettikleri belirlememiş olması işletmelerin büyük oranda yabancı kaynaktan kaçındıklarını göstermektedir.

Tablo 4.15'de işletmelerin işletmenizin sermaye yapısı sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo.21. İşletmelerin Sermaye Yapısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Yabancı kaynak	3	10	3,3	3,3
Öz sermaye	27	90,0	90,0	93,3
Toplam	30	100,0	100,0	

İşletme yöneticilerine yöneltilen Krizle birlikte yeni kaynak ihtiyacınız oldu mu? sorusuna verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır. 18 işletme (% 60,0 oranıyla) evet cevabı verdikleri belirtirken, 12 işletme ise (% 40,0 oranıyla) hayır cevabı verdiği belirtmiştir.

30 işletmenin 18'nin firmalarını yeni kaynağa ihtiyaç duydukları belirtilmiş bunun olması işletmelerin büyük oranda krizle birlikte yeni kaynak ihtiyacının arttığını göstermektedir.

Tablo 4.16'da işletmelerin Krizle birlikte yeni kaynak ihtiyacınız oldu mu? sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo.22. Krizle Birlikte Yeni Kaynak İhtiyacı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evet	18	60	53,3	53,3
hayır	12	40,0	40,0	93,3
Toplam	30	100,0	100,0	

İşletme yöneticilerine yöneltilen Şubat 2001 krizinden önce ciddi bir kriz ile karşılaştınız mı? Sorusuna verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır. 5 işletme (% 16,7 oranıyla) evet cevabı verdikleri belirtirken, 25 işletme ise (% 83,3 oranıyla) hayır cevabı verdiği belirtmiştir.

30 işletmenin 18'nin firmalarını Şubat 2001 krizinden önce bir krizle karşılaşmadıklarını göstermektedir.

Tablo 4.17'de işletmelerin Şubat 2001 Krizinden önce bir kriz ile karşılaşp karşılaşmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo.23. 2001 Şubat Krizi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli evet	5	16,7	16,7	16,7
hayir	25	83,3	80,0	96,7
Topla m	30	100,0	100,0	

İşletme yöneticilerine yöneltilen Şubat 2001 krizinden işletmeniz etkilendi mi? sorusuna verdikleri yanıtlara göre şu bulgulara ulaşılmıştır. 22 işletme (% 73,3 oranıyla) evet cevabı verdikleri belirtirken, 8 işletme ise (% 26,7 oranıyla) hayır cevabı verdiği belirtmiştir.

30 işletmenin 22'sinin Şubat 2001 krizinden etkilendiğini çok az bir bölümünün ise bu krizden etkilenmediğini göstermektedir.

Tablo 3.25'de işletmelerin Ülkemizde yaşanan Şubat 2001 krizinden işletmeniz etkilendi mi? sorusuna verdikleri yanıtlarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4.18'de işletmelerin Ülkemizde yaşanan Şubat 2001 krizinden etkilenme durumu.

Tablo.24. 2001 Krizinin Etkileri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
evet	22	73,3	73,3	80,0
hayir	8	26,7	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Şubat 2001 krizinden etkilenme nedenleri sorusuna %43,3 ile öz kaynak yetersizliği ve buna bağlı olarak da %40,0 ile kredi faizlerinin oranlarının artması gelmektedir. En az etkiyi ise %3,3 ile iletişim yetersizliği cevabı gelmektedir.

Tablo.25. 2001 Krizinin Temel Sebepleri

Şubat 2001 krizinden işletmenizin etkilenmesindeki temel sebepler	
Sebepler	Etkisi (% olarak)
Planlama yetersizliği	% 16,7
İletişim yetersizliği	% 3,3
Yönetim yetersizliği	% 6,7
Öz kaynak yetersizliği	% 43,3
Kredi faiz oranlarının artması	% 40
Harcamaların ve tüketimin kısıtlanması	% 20
Örgütsel sorunlar	% 10
İhracatın yetersiz olması	% 6,7
Döviz borcunun yüksek olması	% 10

Ankete katılan firma sahiplerinden büyük bir bölümü % 70 ‘i satışların düştüğünü belirtmiştir.. Aynı şekilde % 73,3 ‘ü ise karları azaldığını ifade etmişlerdir. %30,0 ‘ ise yatırımların yarım kaldığını ifade etmişlerdir.

Tablo.26. Krizin Olumsuz Etkileri

Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?	
Olumsuz etkiler	Etkilenme (% olarak)
Satışlar düştü	% 70
Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı	% 10
Maliyetler arttı	% 40
Finansal sorunlar yaşandı	% 50
Kar azaldı	% 73,3
Kalite düştü	% 16,7
Atıl kapasite arttı	% 3,3
İşten çıkarılma korkusu ile motivasyon azaldı	% 16,7
Yatırımlar yarım kaldı	% 30

Krizin inşaat sektörüne olumlu etkisi %30,0 ile AR-GE çalışmaları birinci sıradadır. Kriz ortamında atıl kapasitenin azaldığı görülmektedir. Oran %26,7 dır. Motivasyonun ve kalitenin artması da % 10,0 ile üçüncü sırada gelmektedir. En az verilen cevap ise %3,3 ile finansal sorunların azalması ve yatırımların artmasıdır. Buradan çıkarılacak bulgu ise yatırımların kriz ortamında artmamasıdır.

Tablo.27. Krizin Olumlu Etkileri

Krizin inşaat sektörü üzerindeki olumlu etkileri nelerdir?	
Olumlu etkiler	Etkilenme (% olarak)
AR-GE çalışmaları arttı	% 30
Motivasyon arttı	% 10
Finansal sorunlar azaldı	% 3,3
Kalite yükseldi	% 10
Atıl kapasite azaldı	% 26,7
Yatırımlar arttı	% 3,3

Tablo.28. 2008 Krizinin Temel Sebepleri

2008 krizinden inşaat sektörünün etkilenmesindeki temel sebepler nelerdir?	
Sebepler	Etkilenme (% olarak)
Planlama yetersizliği	% 26,7
Yönetim yetersizliği	% 16,7
Öz kaynak yetersizliği	% 63,3
Kredi faiz oranlarının artması	% 60
Harcamaların ve tüketimin artması	% 30
Örgütsel sorunlar	% 10
İhracatın yetersiz olması	% 10
Döviz borcunun yüksek olması	% 16,7

Ankete katılan 30 firmadan 18'i (% 60,0 oran ile) yeni yatırım yapmadıklarını, geriye 12 tanesi (%40,0 oran ile) yeni yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo.29. 2008 Yılı Yatırımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
evet	12	40,0	30,0	40,0
hayir	18	60,0	60,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

2008 krizinin inşaat sektörü üzerindeki etkisinin geçip geçmediğine ilişkin soruda ankete katılanların 6 'sı evet geçti(%20,0 oranla) 24 tanesi ise (80,0 oranla) hayır geçmedi cevabını vermiştir. Bu bulgu 2008 krizinin etkilerinin hala devam ettiğini göstermekte olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.24 de 2008 krizinin inşaat sektörü üzerindeki etkisi geçti mi? Sorusuna verilen cevaplar görülmektedir.

Tablo.30. 2008 Krizinin Etkileri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli evet	6	20,0	20,0	20,0
hayir	24	80,0	80,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

İnşaat sektöründe yaşanan ağır ekonomik şartlar nedeniyle firmaların büyük bir ölümü (%66,7 'si proje miktarlarını azalttıklarını belirtmişler önemli bir bölümü ise yeni (% 36,7'si) pazar bulduklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan firmalar ise (%20,0) ürün fiyatlarının belirlenmesinde yabancı para birimini kullandıklarını, eskiden kalan işlere devam ettiklerini ve gelecek için stok yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.25 İnşaat sektöründe yaşanan ağır ekonomik şartlar nedeniyle aşağıdaki önlemlerden hangisini uyguladığınız söylenebilir? Sorusuna verilen cevapları göstermektedir.

Tablo.31. İnşaat Sektöründe Yaşanan Ağır Ekonomik Şartlar Nedeniyle Alınan Önlemler

İnşaat sektöründe yaşanan ağır ekonomik şartlar nedeniyle aşağıdaki önlemlerden hangisini uyguladığınız söylenebilir?	
Önlemler	Uygulama (%olarak)
Proje miktarını azaltmak	% 66,7
Yeni Pazar bulmak	% 36,7
Ürün fiyatlarını belirlemede yabancı para birimi kullanmak	% 20
Eskiden yapılan işlere devam etmek	% 20
Gelecek için stok yapmak	% 20

Ankete katılan 30 kişiden 27 si yaşanan kriz ortamında sektörel faaliyetinize devam edecek misiniz? Sorusuna verilen cevaplara göre evet (% 90,0) ile en başta gelmekte küçük bir kısım 3 kişi ile (oran da % 10,3 ile) hayır cevabını vermiştir.

Bu bulgu ile firma sahip ve yöneticilerinin yaptıkları işten vazgeçmediklerini, her ortamda yaptıkları işe devam etmek istedikleri sonucuna ulaştıkları görülmektedir.

Tablo 4.26 da yaşanan kriz ortamında sektörel faaliyetinize devam edecek misiniz? Sorusuna verilen cevaplar görülmektedir.

Tablo.32. Yaşanan Kriz Ortamında Sektörel Faaliyete Devam

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
evet	27	90,0	90,0	90,0
hayir	3	10,0	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	100,0	

Kriz ortamında sektörel faaliyetlerinize nasıl devam edeceksiniz? Sorusuna verilen cevaplar da konut yerine ticari bina yapmak cevabını verenlerin oranı % 23,3, daha küçük konut üretmek ise %46,7 oranla en başta gelmektedir. Bu durum kriz ortamında firmalar farklı ürün üreterek krizin etkilerini azaltmaya veya krizden kazançlı çıkmaya çalışmaktadırlar. İş değiştirmek cevabını verenlerin oranı da küçümsenmeyecek kadar fazladır.

Tablo 4.27 de Kriz ortamında sektörel faaliyetlerinize nasıl devam edeceksiniz? Sorusuna verilen cevaplar görülmektedir.

Tablo.33. Kriz Ortamında Sektörel Faaliyetleri

Kriz ortamında sektörel faaliyetlerinize nasıl devam edeceksiniz?	
Faaliyetler	Devam edilecek faaliyetler (% olarak)
Ürün değiştirmek (konut yerine ticari bina)	% 23,3
Ürün değiştirmek (daha küçük konutlar üretmek)	% 46,7
İş değiştirmek (Emlakçılık yapma gibi)	% 26,7
Taşeronluğa yönelmek	% 10

İnşaat sektöründe yaşanan krizden en az etkilenmek için faaliyet dışı hangi önlemleri alıyorsunuz? Sorusuna ankete katılan katılımcıların %43,3 'ü sermaye artırımına gitmeli cevabını verirken %30'u bankalara olan borçları ödeyerek yeni yabancı kaynak bulunmasını, geriye kalan %43,3' ü ise faaliyet dışı gelirleri arttırmak gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 4.28 de İnşaat sektöründe yaşanan krizden en az etkilenmek için faaliyet dışı hangi önlemleri alıyorsunuz? Sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır.

Tablo.34. Kriz Ortamında Faaliyet Dışı Önlemler

İnşaat sektöründe yaşanan krizden en az etkilenmek için faaliyet dışı hangi önlemleri alıyorsunuz?	
Önlemler	Etkiler (% olarak)
Sermaye artırımına gitmek	43,3
Bankalara olan borcu kapatarak yeni borç kaynakları arayışında bulunmak	30
Faaliyet dışı geliri artırmak	43,3

3.4.1. Gaziantep'te İnşaat Sektörü

Türkiye genelinde inşaat sektörü genel ekonomiyi nasıl etkiliyorsa, Gaziantep'te de aynı yansıma görülmektedir. Bunu konut olarak ele alırsak, yapılan her konut, lavabosundan, perdesine, boyasından, kapı koluna kadar konutun içinde ihtiyaç hissedilecek ürünleri üreten sektörlerin de hareketlenmesine yol açmaktadır. Sektörün önemi sadece bu kadar da değildir. Örneğin Karataş Bölgesi, yeni yerleşim yeri olan bu bölgede pek çok konut yapılmıştır. İnsanlar yerleştikçe bölgede manavından kasabına, mobilya mağazasından beyaz eşya satıcısına kadar pek çok işyeri de açılmıştır. Özetle Gaziantep ekonomisindeki durumu inşaat sektörüne bakarak görmek mümkün.

Ne yazık ki, işsizlik Türkiye için çok önemli bir problemdir. Resmi verilere göre işsizlik oranı, 2009 yılı itibariyle yüzde 14 ile rekor kırmıştır. İşsiz sayısı 3,4 milyon kişi olmuştur. Bildiğiniz gibi, TÜİK hesaplamasına işsiz olduğu halde iş aramayanlarla, mevsimlik işçileri dahil etmemektedir. Bunlar da dahil edildiğinde işsiz sayısı 5 milyon 141 bin kişiye ulaşırken işsizlik oranı da yüzde 19.8'e yükselmektedir. Bu rakam her 10 kişiden ikisinin işsiz olduğu anlamına gelmektedir. Türkiye'nin son yıllarda gösterdiği büyüme rakamları ne yazık ki ithalata dayalı bir büyüme olması nedeniyle işsizlik oranını düşürücü bir etki göstermemektedir.

Gaziantep'teki inşaat sektörü de 1999 depremleri ve 2001 yılında yaşanan ekonomik krizlerden oldukça etkilenmiş ve sektörde önemli oranda bir daralma gözlenmiştir.

Gaziantep Ticaret Odası verilerine göre 2009 yılında Gaziantep'te inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı toplam 1443'tür. Bunlar inşaat müteahhitleri, inşaat mühendisleri ve mimarlar, inşaat malzemesi ve inşaat demiri satanlar, diğer mühendislik hizmetleri ve proje yapanlar, boyacılar, nalbur iyeciler, boya malzemesi satanlar ve camcılar olarak alt sektörlere ayrılmaktadırlar.

Gaziantep, sanayileşme süreci ile birlikte yıllardır dışarıdan büyük miktarda göç almıştır. Bu nedenle Gaziantep'te mevcut konut stoku yeterli olmamaya başlamış, büyük bir konut ve işyeri açığı baş göstermiştir. Bu durum konut satış ve kira fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Bu açığı gidermek amacıyla, 1984 yılından itibaren gecekondü önleme projesi için pilot bölge olarak seçilen Karataş bölgesinde, altyapıları Gaziantep Belediyesi tarafından yapılan Konut Kooperatifleri hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bugün Gaziantep'in konut üretiminin büyük bir kısmı kooperatifler kanalıyla devam etmektedir. Bu çerçevede Türkiye Toplu Konut İdaresi Gaziantep genelinde toplam 9135 adet konut yapmaktadır.

Tablo.35. Gaziantep Merkez İlçelerinde İnşaat Ruhsat Sayısı

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ŞAHİNBEY	385	583	954	735	275	451
ŞEHİTKÂMİL	423	476	827	598	236	289

2004 yılında Gaziantep Büyük Şehir Belediyesi sınırları içerisinde toplam 900 adet inşaat ruhsatı alınmışken, bu rakam 2005 yılının ilk 10 ayında %16'lık artışla 1059'a ulaşmıştır. 2006 yılına bakıldığında ise Gaziantep merkez ilçelerinde alınan inşaat ruhsat sayısının yine önemli bir artışla 1781 olduğu görülmektedir. Bu durum sektördeki canlılığı gözler önüne sermektedir.

Ayrıca Gaziantep'te 1998 yılından itibaren sanayi sektöründeki gelişme neticesinde sanayi iş yerlerine ihtiyaç duyulması üzerine bu iş kollarında Şahinbey ve Şehitkâmil Belediyeleri sınırları içerisinde, altyapıları belediyelerce yapılan sanayi alanları tahsis edilmektedir. Bu çerçevede kooperatiflerce sanayi için işyerleri

yapılmıştır ve halen yapılmaya devam etmektedir. Ayrıca 2006 yılında organize sanayi bölgesinde fabrika inşaatlarına hız verilmiştir.

Bağımsız Yapı Denetim Şirketleri tarafından yürütülen özel bina inşaatlarının denetimleri halen 19 pilot ilde devam etmektedir. Gaziantep bu 19 il içinde yer almaktadır. Özellikle bazı illerde birkaç apartmanın çökmesinden sonra yapı denetiminde sorumlu kurumların yani ilçe belediyelerinin bu konuda daha titiz davranmaya başlamaları neticesinde mevcut çok katlı yapılar incelemeye alınmış, gerekli görülenlerde ve tehlike arz edenlerde güçlendirmeye gidilmiştir. Denetimlerin artması ve hazır betondan beton numune testinin alınması sonucunda, hazır beton kullanımı %30'lardan %90'a kadar çıkmıştır. Bu durum da hazır beton sektöründe yeni yapılanmalara ve artışa neden olmuş, bu sektörde bir canlılık meydana getirmiştir. Betonda kullanılan agrega (kırmı taş) temini için Gaziantep'te mevcut tesislere ilaveten yeni tesisler kurulmuştur. 2006 yılında da artan konut üretimine bağlı olarak inşaat sektöründe kullanılan agregaya ihtiyaçtan dolayı bu yan sektörde de büyük bir canlılık yaşanmıştır.

2006'da Gaziantep'te sanayi inşaatları normal seyrinde devam ederken, 2006'ya damgasını vuran, büyük çaplı toplu konut projeleri olmuştur. Konut sektörünün son iki yıldır girdiği yükseliş trendinin 2007'de de devam edeceğini tahmin edilmektedir. 2007'de konut kredilerinin faizinde bir düşüş beklenmemesine karşın, konut talebinde artış olacağı öngörülmektedir. Bu çerçevede Büyükşehir Belediyesi, bu alandaki ihtiyacı karşılamak için TOKİ işbirliğiyle yeni yılda 3 binin üzerinde konut üretmeyi planlamaktadır. Böylece 2007'nin ilerleyen aylarında yeni konut planlamalarıyla binlerce inşaat yapılması öngörülmektedir. Sektör temsilcileri, bu sayının on binlerle ifade edileceğini belirtmektedir.

3.4.1.1. Gaziantep İnşaat Sektörünün Sorunları

Gaziantep'te taşeron firmaların büyük bir kısmının kayıt dışı olması kalitenin düşmesine ve kontrol mekanizmasının işlememesine neden olmaktadır. Vergi mükellefi olmayan, sigortasız işçi çalıştıran taşeron firmalar herhangi bir aksilikte sorumluluktan kaçmakta ve sorumluluk inşaat mühendislerine kalmaktadır. Bu firmalarda çalışan işçiler genellikle göçle buraya geldikleri için yeterli eğitime ve bilgiye sahip olmayan yani kalifiye olmayan işçilerden oluşmaktadır. Bu firmaların genellikle kayıtdışı çalışmalarından dolayı bunlara iş yaptırmak zorunda kalan müteahhitler işçilik giderlerini resmileştiremedikleri için (fatura alamadıkları için)

maliye tarafından tabi tutuldukları denetimlerde zor durumda kalmakta zaman zaman da büyük cezalarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

3.4.1.2.Denetim Eksikliği

İnşaatların ve yapı malzemelerinin denetiminde önemli eksiklikler bulunmaktadır. Kalite standartlarına ulaşabilmek için denetimler sıkılaştırılmalıdır. Gaziantep’te denetimler belediyeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapı denetim şirketleri de yapım aşamasında müteahhitleri teknik olarak denetlemekle sorumludurlar. Ancak bu denetim firmalarının ücretleri sistem gereği müteahhitler tarafından ödendiğinden işveren çalışan durumu söz konusu olduğu için denetimler gerçek anlamda olmamaktadır. İnşaatın yapım aşamalarında yapılması gereken kontroller tamamen müteahhidin inisiyatifinde olmaktadır. Örneğin yapı denetim firmaları inşaatın en önemli aşamalarından biri olan beton döküm esnasında inşaatı tam olarak denetlemedikleri için müteahhit firma istemediği sürece bu aşamada bile beton numunesi almaya gelmemektedirler..Denetimi yapan bu firmaların inşaatın ilerleme safhalarında yeterli kontrol yapmadıkları ve ticari ilişki sebebiyle olması gereken teknik kontrol mekanizmasının yeterince çalışmadığını göstermektedir. Bu alanda yapılacak olası usulsüzlüklerin engellenmesi içinde önceden tedbir alınmalı ve bu denetim şirketleri de ayrı bağımsız bir kurum tarafından denetlenmelidir..

3.4.1.3.Arsa Sorunu

Hızlı nüfus artısının doğurduğu en büyük sorun, kentlerde yoğunluğun ciddi boyutlarda artmasıdır. Özellikle büyük kentlerde arsa üretimi, ya da ucuz arsa üretimi giderek azalmaktadır. Gaziantep’te belediyelerin yeterince arsa üretmemesi, arsa fiyatlarının çok yükselmesine neden olmaktadır. Arsa payı inşaat maliyeti içinde %20 oranına sahip olmalıdır. Ancak bu oran Gaziantep’te %40’ı aşmış durumdadır. Ayrıca şehrin sosyo-kültürel yapısından dolayı yapılan inşaatlardaki konutlar gereğinden daha büyük olmaktadır. Bu durum bir yerde arsa israfına yol açmaktadır. Ayrıca aynı imar şartlarına sahip olan yan yana iki parselin yapı denetim yönetmeliğinden önce ruhsat alan ile sonra alan arasında minimum % 20 oranında büyüklük farkı bulunmaktadır. Belediyelerin mevcut imar planında yüksek katlı inşaatlara izin vermemesi nedeniyle 6–7 katlı inşaatların yapılması mevcut durumu daha da kötüleştirmektedir. Çok katlı sosyal donatıları olan sitelerin yapılması gerekmektedir. Gaziantep 3. derece deprem bölgesinde olduğundan ciddi bir deprem

riski bulunmamaktadır. İnşaat tekniklerine ve zemin özelliklerine uygun mühendislik uygulamaları yapıldığında çok katlı yapılar güvenle inşa edilebilir. Bu durumda da arsa ihtiyacı minimum düzeye inerek inşaat maliyetlerindeki arsa oranı makul düzeye gelecektir. Bu konuda ki imar düzenlemeleri ivedilikle yapılmalıdır.

3.4.1.4.Kalifiye Eleman Sıkıntısı

İnşaat sektöründe konusunda yetişmiş usta sayısı oldukça yetersizdir. Bunu aşmak için meslek edindirme kursları açılmalı ve sertifikalı programlar teşvik edilmelidir. Ayrıca sektörde sertifika zorunluluğu getirilmelidir. Böylece inşaatlarda kalite artacaktır. Hâlihazırda belediyelerde böyle bir sertifika zorunluluğu getirilmiştir. Bunun yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılmalıdır. İlgili meslek odaları (inşaat mühendisleri odası, makine mühendisleri odası, elektrik mühendisleri odası) usta ve kalfa yetiştirme programları düzenlemeli kalifiye elemanların yetişmesinde etkin rol üstlenmelidirler.Bu bağlamda 2004 Gaziantep inşaat mühendisleri odası ile Gaziantep Valiliği arasında yapılan protokol neticesinde kalıpcı ve demirci ustalarına eğitimler verilerek kalifiye olmalarına çalışılmıştır.Bu tarz eğitim programlarının hem geliştirilmeleri hem de sayılarını artırılmasına dönük çalışmaların desteklenmesi bir zorunluluktur.

3.4.1.5.Proje Bedellerinin ve Harçların Yüksekliği

Bu proje bedellerinde ki vergi oranları ve çeşitli isimler altında alınan harçların yüksek olması nedeniyle inşaatta kaçak yapıyı teşvik etmektedir. Ayrıca hâlihazırda konut sektöründeki gereğinden fazla şişkinlik, arsa, malzeme ve işçilik fiyatlarının artmasına neden olmuştur. İnşaat malzemelerindeki enflasyon oldukça yüksektir. Bu da maliyetlerin çok artmasına neden olmuştur.

3.4.1.6..Mesleğin ehli olmayan kişilerin inşaat yapması

Mevcut yasalara göre Maliye, Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıt yaptıran herkes müteahhitlik yapabilmekte, başkaca hiçbir teknik yeterlilik, bilgi, eğitim ve teknik deneyim aranmamaktadır. Kâğıt üzerinde teknik kişilerin imzalarının tamamlanması sonrası bu teknik kişilerin inşaata uğrama zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Bu durum bir yandan inşaat sektöründe tekniğine uymayan kalitesiz yapı ve haksız rekabete, diğer yandan da Müteahhitlik mesleğinin prestij kaybına sebep olmaktadır. Bunun için öncelikle Müteahhitlik mesleğinin tanımı yapılmalıdır.

Her önüne gelenin bu mesleğe soyunmasını önlemek devletin en önemli görevidir. Ülkemizin birçok bölgesi deprem riski altında olmasından dolayı mesleğin ehli olan kişilerin inşaat yapması önem arz etmektedir.

Bu konuda ilgili kurum ve kuruluşlar, meslek odaları ve STÖ'nün görüşleri alınarak bir Müteahhitlik Yasası çıkarılmalı, İnşaat Sektörünün örgütlenme yapısı gözden geçirilmeli ayrıca belirli bir sermaye garantisi sınırı getirilmelidir.

Gaziantep kuzeydoğu Anadolu fay hattı üzerinde olup ikisi merkez olmak üzere 16 bölgeye ayrılmıştır. Bunlar Gaziantep merkez, Şahinbey, Şehitkâmil, Yavuzeli, Araban, Salkım, Burç 3. derece deprem bölgesidir. Nizip, Oğuzeli, Doğanpınar, Karganış, 4. derece deprem bölgesidir İslâhiye Fevzipaşa, Nurdağı, Sakçagöz 1. derece deprem bölgesi alanındadır. Bu dağılım kuzeybatı istikametine depremselliğin arttığı güney istikametine gidildikçe azaldığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda Gaziantep'in kalbi olan Başpınar Organize Sanayi Bölgesi'nin yer seçimi yapılırken bu hususlara dikkat edilmediği görülmüştür.

Betimleyici istatistikler

Araştırma sonucunda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 41 inşaat firmasından aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin 24'ü erkek (%80) ise 6'sı (%20) bayandır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu erkektir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak: araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun herhangi bir nedenle krizle karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Gerek Türkiye'nin jeopolitik konumu gerek ekonomik koşullar gerekse uluslar arası çevreden kaynaklanan faktörlere bağlı olarak Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin özellikle de inşaat sektörü işletmelerinin bir çok krizle karsılaştıkları görülmektedir. Etkin bir kriz yönetimi hazırlamış, sürekli iç ve dış çevre analizleri yapan işletmelerin krizlerin etkilerini daha az hissettiklerini, krizleri daha az kayıpla atlattıkları belirlenirken krizleri daha önceden algılayamayan ya da krizleri bir tehdit olarak görmeyen işletmelerin istenmeyen sonuçlarla karsılaştıkları hatta işletmelerin faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldıkları gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren İnşaat sektörü işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun mevcut bir kriz yönetim planını hazır bulundurdukları belirlenmiştir. Türkiye'deki işletmelerin çok çeşitli faktörler nedeniyle krizlerle sürekli karşı karşıya olmaları işletmelerin kriz yönetimi planı hazır bulundurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kriz yönetim planına paralel olarak işletmelerin kendi örgütsel yapıları içerisinde bir kriz yönetim ekibi kurdukları araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda her ne kadar yöneticiler işletmelerinde birer kriz yönetim ekibinin bulunduğunu ifade etseler de bu kriz yönetim ekiplerinin görev tanımlarının tam olarak yapılmadığı ve kriz yönetim ekibinde yer alan bu kişilerin kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşmadığı ortaya çıkmıştır. İşletmeler tarafından kurulduğu belirtilen kriz yönetim ekiplerinin daha çok doğal çevre faktörlerine dayalı olarak ortaya çıkan krizlere yönelik (yangın, deprem, sel) görev tanımları yapılmış kişilerden oluştuğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Fakat işletmelerde kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi gibi kriz yönetim bileşenlerinin mevcut olması işletme yöneticilerinin bu konuda hazırlıklı olduklarının göstergesi olmaktadır. Yönetim biliminde yaşanan yeni gelişmelere paralel olarak işletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda daha çok uzmanlaşacakları ve gelecekte krize neden olan diğer faktörleri de değerlendirerek daha etkin planlar ve daha uzman ekipler oluşturacakları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin krizden korunma, krizden kurtulma ya da etkilerini azaltma amacıyla çeşitli stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. İşletmelerin kriz durumlarına karşılık uyguladıkları stratejilerin basında maliyet düşürme çabaları gelmektedir. İşletmeler genel olarak her dönemde maliyet düşürmeye yönelik stratejiler geliştirseler de özellikle kriz dönemlerinde kaliteden de ödün vererek maliyet düşürme çabalarına yöneldikleri belirlenmiştir. Kriz durumunda maliyet düşürme çabalarının yanı sıra ya da maliyet düşürme çabalarına paralel olarak işletmelerin küçülmeye gittikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 65'i küçülme uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Küçülme uygulamasının olumsuz sonuçları en çok insan kaynakları üzerinde görülmektedir. İnşaat sektörünün emek – yoğun şekilde işleyen bir üretim endüstrisi olduğu göz önüne alındığında küçülmenin genel olarak insan kaynaklarında odaklanılarak gerçekleştirilmesi ve olumsuz sonuçların en çok insan kaynakları üzerinde görülmesi İnşaat sektörü işletmelerinde çalışan insan kaynaklarının verimliliğinin düşmesine ve sonuç olarak işletmede kalitenin azalmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin krizden korunma ya da krizden kurtulma amacıyla diğer bir strateji olarak SWOT analizi yaptıkları belirlenmiştir. İşletme yöneticileri iç ve dış çevre analizleri yaparak krizlere hazırlıklı olmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin krizlere karşı uyguladığı stratejiler arasında dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma, yalın organizasyon, süreç yenileme gibi yönetim uygulamalarını, oranları az da olsa tercih ettikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin küçülmeye en çok krizden korunma amacıyla başvurdukları görülmüştür. İnşaat sektörünün yapısı itibarıyla çalışma şartları mevsimsel olarak değişmesi nedeniyle İnşaat sektörü işletmeleri üretimin genellikle düştüğü kış dönemlerinde küçülmeye gitmektedirler. İşletmelerin kriz sinyallerini aldıktan sonra ya da kriz kendini tamamen göstermeden önce küçülme uyguladıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin kriz kendini gösterdikten sonra gerek krizden kurtulmak gerekse krizin etkilerini azaltmak amacıyla küçülme uygulamalarına başvurdukları araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.

Yine bu paralelde yöneticiler gelecekte olası bir krizle karşılaşmaları durumunda kriz yönetimine paralel olarak maliyet düşürme çabaları ile birlikte küçülmeye başvurduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler küçülmeyi genellikle istenmeyen bir durum olarak, olumsuz bir şekilde algılamaktadırlar. Yöneticilerin genel profili göz önüne alındığında işletmelerin

verimliliğinin ve karlılığının arttırılması ancak büyüme ile gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin küçülerek esneklik kazanabilmesi böylelikle piyasa şartlarına ve en önemlisi krizlere daha kısa sürede cevap verebilmesi yöneticiler tarafından verimliliği ve karlılığı arttırıcı bir uygulama olarak görülmektedir. Temelde küçülme işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlaması yoluyla işletmelerde verimlilik artışına ve dolayısıyla karlılığın artmasına sebep olurken yöneticiler küçülmenin neden olduğu bu temel olumlu yanları göz ardı ederek küçülmeye salt maliyetleri düşürme amacıyla başvurdukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere verilen ifadeler ile ilgili sonuçlar da küçülmeyi yöneticilerin sadece maliyet azaltıcı bir unsur olarak değerlendirdikleri görüşünü desteklemektedir. Yöneticiler küçülmeyi kriz yönetimi çerçevesinde uygulanabilecek etkin bir strateji olarak değerlendirmektedirler. Küçülme uygulamasının verimlilik, esneklik, müşteri memnuniyeti artışı gibi olumlu diğer etkilerinden ziyade yöneticiler uygulama sonrasında işletme içi iletişimin güçleneceği ve bürokrasinin azalacağını belirtmişlerdir. Fakat yöneticiler küçülme uygulaması sonrası işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışmanın baş gösterebileceği bu durumda verimliliği azaltıcı bir etken olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Literatürde geride kalanlar sendromu olarak adlandırılan bu durumun İnşaat sektörü işletmeleri çalışanları arasında görülebileceği ve bu durumun işletmede mevcut çalışanlar arasında tedirginlik doğurabileceği düşünülmektedir.

İnşaat sektörü işletmesi yöneticilerinin kriz, kriz yönetimi ve küçülmeye ilksin düşüncelerinin analiz sonuçları temel alındığında yöneticilerin hem krizin olumsuz yanları konusunda hem de krizden kurtulmanın en etkin yolunun kriz yönetimi olduğu konusunda hemfikir oldukları araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler krizin atlatılmasında mevcut kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin bulunmasının önemli etkenler olduğunu düşünmektedirler. İnşaat sektörü işletmeleri yöneticileri İnşaat endüstrisini özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren İnşaat işletmelerinin sık sık krizlerle karşılaşan işletmeler oldukları konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Yine aynı şekilde İnşaat sektörü işletmelerinin kriz dönemlerinde küçülme uyguladıklarını ve böylelikle yaşamlarını sürdürmelerine olanak tanıdıklarını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin oransal olarak büyük bir çoğunluğu küçülme kararının örgüt içerisindeki tüm yöneticilerin ve departmanların fikirleri göz önünde tutularak alınması gerektiğini savunmaktadır.

İşletme yöneticileri küçülmeyi her ne kadar bir bütün olarak görmeyip sadece maliyet azaltıcı bir önlem olarak nitelendirse de işletmenin tamamen zarar edip daha olumsuz bir duruma gelmesinden küçülerek daha fazla olumsuz sonuç ortaya çıkmadan önlem aldıklarını düşünmektedirler. Bu durum halk arasındaki deyimle zararın neresinden dönülürse kardır ilkesini hatırlatmaktadır.

İşletme yöneticilerinin hem fikir oldukları diğer bir konu ise; küçülmenin olumsuz etkilerinin en çok insan kaynakları üzerinde görüldüğüdür. Maalesef ki, birçok İnşaat sektörü işletmesi yöneticisinin küçülme dendiğinde aklına gelen ilk uygulama işgören sayısının azaltılmasıdır. İşgören sayısının azaltılması ise özellikle, İnşaat sektörü gibi emek – yoğun bir sektörde hizmet kalitesinde ve verimlilikte düşüşe neden olmaktadır.

İşletme yöneticileri küçülmenin amaçlarını tam anlamadan sadece maliyet azaltmak için küçülmeye gitmeleri, sürekli olarak daha az işgörenle daha fazla iş yaptırma eğilimi ve sonuç olarak verimlilikte düşüş sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise uzun vadede İnşaat sektörünü olumsuz etkileyebilecek niteliktedir. Küçülmenin tam olarak algılanmaması bu uygulamanın yöneticiler tarafından bir strateji olarak görülmemesine neden olmaktadır.

Bu doğrultuda, İnşaat sektörü işletmelerinin kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme uygulamalarından daha etkin olarak yararlanabilmeleri için bazı somut önerilerin geliştirilmesinde yarar görülmektedir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilmektedir:

İşletmeler özellikle global pazarda ve yeni yönetim anlayışında yaşanan gelişmeleri sürekli takip ederek küçülme ve bu gibi stratejileri bünyelerine uyarlamaları uzun vadede işletmeye başarı getirecek somut bir uygulamadır.

İşletmeler ya kendi bünyelerinde uzman kadrolar oluşturarak ya da profesyonel danışmanlık şirketleri ile anlaşarak kriz yönetimi, küçülme gibi uygulamaları öğrenmeli ve daha etkin olarak hayata geçirmelidir.

İnşaat sektörü işletmeleri yöneticileri sürekli iç, dış ve yakın çevre analizleri yaparak olası krizleri ön görmeli ve bu krizlerden işletmelerinin en az hasarla kurtulmasını sağlamalıdır.

Şüphesiz her krizin olumsuz etkilerinin yanı sıra bazı fırsatlar da doğurabileceği açıktır. Dolayısıyla işletmeler istemeden de olsa herhangi bir kriz ile karşı karşıya kaldıklarında bu krizin ortaya çıkarabileceği fırsatlardan da yararlanmalıdır.

Kriz işletmeleri köklü değişimlere zorlayan bir durumdur. Kriz esnasında ya da krizden sonra işletmeler yeniden yapılanarak bazı köklü değişiklikleri, işletmeye uzun vadede yarar sağlayabilmek için daha kolay uygulayabilecektir.

İşletme yöneticileri uluslar arası pazarlarda yaşanan bazı gelişmeleri ve değişimleri sürekli takip ederek kendi işletmelerini etkileyebilecek olası krizleri daha önceden öngörmelidir. Bu doğrultuda etkin kriz yönetim planları ve krizlere anında cevap verebilecek profesyonel kriz yönetim ekiplerini bünyelerinde barındırmalıdır.

Hükümetlerin düzenledikleri yeni kanunlar veya kanunlaştırılması düşünülen maddeler bazen işletmelerde krizlere yol açabilmektedir. Bu krizlerin önüne geçebilmek için işletme yöneticileri siyasi gündemi ve hukuksal gelişmeleri takip etmekle yükümlüdürler.

İnşaat sektörü ve özellikle İnşaat sektörü endüstrisi mevsim şartlarının etkisiyle mevsimsel bir özellik göstermektedir. İşletmeler mevsimsel şartların etkisi ile talebin karşılamamasının neden olduğu düşüş sonucunda krizle karşılaşmamak için etkin bir strateji olan küçülmeyi uygulamak durumundadırlar. Aksi takdirde, düşük talep karşılanma oranı nedeniyle İnşaat sektörü işletmeleri için kriz kaçınılmaz olmakla beraber işletmelerin yaşamlarını da tehlikeye sokacaktır.

Küçülme kararı örgüt içerisindeki tüm departmanların fikirleri alınarak verilmesi gereken stratejik bir karardır. Departman yöneticileri kendi departmanları ile ilgili hangi işin minimum maliyet, maksimum kalite seviyesinde gerçekleşeceğini en iyi bilen kişilerdir. Dolayısıyla, bu kararı departman yöneticileri ile ortaklaşa almak İnşaat sektörü işletmeleri için en uygun yolun seçilmesi anlamına gelmektedir.

Krizlerin atlatılması, gerek mikro boyutta işletmeler için gerekse makro boyutta ülkeler için krizlere en kısa sürede cevap verilmesine bağlıdır. Krizlere kısa sürede verebilmenin yolu ise küçülme ile esnek bir işletme haline gelinmesi ile sağlanabilmektedir.

Bazı krizlerin atlatılması salt tek bir işletmenin tek başına krizle mücadelesi ile sağlanamayabilir. Böylesi bir durumda krizden etkilenmesi olası tüm tarafların ortak hareket etmesi, krizin etkilerinin azaltılmasına imkan tanıyacaktır.

Kriz her zaman dış çevre faktörlerinden kaynaklanan bir durum değildir. Bazı işletme içerisinde gelişen olaylar da işletmeyi krize sürükleyebilmektedir. Bu nedenle İnşaat sektörü işletmeleri özellikle üretim süreçlerine (inşaat kalitesine) gerekli hassasiyeti göstermelidir.

İşletmelerde işgörenlerin toplu bir şekilde işten ayrılması gibi işletmenin iç çevresine bağlı olarak oluşabilecek bir krize karşın tüm işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri işletme yöneticileri tarafından izlenmeli, değerlendirilmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir.

Küçülme uygulamaları sonucunda çoğu zaman geride kalanlar sendromu olarak adlandırılan, işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışmanın baş gösterdiği görülmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için işgörenler küçülmenin nedenleri ve yöntemleri tam olarak anlatılmalı ve işgörenlerin küçülmeye katılımı sağlanmalıdır.

Küçülme sonrasında işten çıkarılan işgörelere yöneticiler tarafından sürekli destek sağlanmalı ve mümkünse yeni alanlarda işletmenin irtibat içerisinde olduğu diğer işletmelerde iş bulmalarına yardımcı olunmalıdır. Böylelikle hem geride kalanlar rahatlatılmış olacak hem de işten çıkarılanlar için istihdam sağlanmış olacaktır. Bu uygulama küçülmenin başarıya ulaşmasındaki en temel koşullarda bir tanesidir.

İşletmeler, küçülme yoluyla en iyi yaptıkları işe odaklanarak ve yatırımlarını bu yöne kaydırarak maksimum seviyede gelir elde edebilmektedir. Böylelikle temel yetenekler üzerinde yoğunlaşarak müşteri memnuniyetini de arttırmış olacaktırlar.

İnşaat sektörü işletmeleri çok yönlü faaliyet alanlarında hizmet veren işletmelerdir. Bu faaliyet alanlarından uzman olmadıkları bir veya bir kaçını dış kaynaklara devretmeleri yoluyla işletmenin genel maliyetlerini azaltabilir, iş süreçlerini kısaltabilir, kalitesini arttırabilir ve karlılığı maksimize edebilir.

Küçülme uygulamasına başvurulması gereken en önemli dönem kriz kendini göstermeden önceki dönemdir. İşletmeler böylelikle krizin risklerini diğer işletmeler ile paylaşmış olacaktırlar.

Sonuç olarak araştırma sonuçları; Türk İnşaat sektörü işletmelerinin İnşaat sektörünün yapısı gereği krizlere açık işletmeler olduğunu ve ya krizle karşılaşmak için ya da krizin etkilerini azaltmak için aldıkları ilk önlemin küçülme olduğunu göstermektedir.

İnşaat Sektörü, başta demir – çelik, çimento, cam, seramik ve boya gibi bir çok malzemeyi içeren diğer endüstriyel ürünlerin motorudur. Ekonomik canlılığın en önemli göstergesidir. Yerli sanayiye dayanması ve istihdam genişliğiyle katma değeri yüksek bir sektördür. 2005 yılında inşaat sektöründe önemli bir canlanma gözlenmiş ve 2006 yılında da bu canlılık devam etmiştir.

Bununla birlikte sektörün karşı karşıya olduğu önemli sorunlar bulunmaktadır.

Bu çerçevede Gaziantep Ticaret Odası, İnşaat sektöründe faaliyet gösteren üyelerinin sorunlarını saptamak, çözüm yollarını tartışmak ve belirlenen çözüm önerilerini resmi makamlara ulaştırmak amacıyla düzenlediği “İnşaat Sektörü İstişare Toplantılarını sektör temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Bu toplantılarda sektör temsilcileriyle yapılan görüşmeler sonucunda inşaat sektörünün temel sorunları ve bunlara yönelik çözüm önerileri belirlenmiş ve bu çalışmada bunlara yer verilmiştir.

İnşaat sektörünün sorunlarının büyük bir kısmının sistemden, daha doğru bir ifadeyle mevcut yasaların uygulanmasında yaşanan sorunlardan veya yasal boşluklardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle de sistemseller çözümler gerektirmektedir.

İnşaat sektörü hizmet sektörünün bir kolu olarak Türkiye’de çok önemlidir ve birçok alt sektörü doğrudan etkilemektedir. Ayrıca Türk inşaat sektörü dünyada da prestijli bir konuma sahiptir. Yeni dönemde sektörün bu canlılığının artarak devam etmesi ve tekrar bir kriz sürecine girmemesi için sektörün yaşadığı sorunlara bir an önce kalıcı çözümler getirilmesi gerekmektedir.

Kamu Kaynaklarındaki Yetersizlik: Öncelikle, ihalesi yapılmış yatırımların kısa sürede bitirilerek ekonomimize kazandırılabilmesi için, bütçe imkânlarına ilaveten proje kredileri şeklinde dış kaynak yaratılmalıdır.

Mortgage (tutulu kredi) sistemi gerekli düzenlemeler yapılarak devreye girmeli ve inşaat piyasasını hareketlendirmelidir.

Halen ihalesi yapılmış işlerden, idare ve inşaat sanayicilerince uygun görülenlerin, inşaat sanayicilerine az da olsa tazminat ödenerek tasfiyeleri teşvik edilmelidir.

Kaynağı temin edilmemiş yeni projelerin ihalelerine kesinlikle girilmemelidir.

2003’te yürürlüğe giren Kamu İhale Kanunu bu şartı ön koşul olarak getirmiştir.

Mevzuatta yabancı sermayeyi engelleyici unsurlar düzeltilmeli, ülkemizde yatırım yapmayı özendirecek tedbirler getirilmelidir.

Yap-İşlet ve Yap-İşlet-Devret sistemleri etkin bir şekilde devreye sokulmalıdır. Ekonomik ve teknik fizibilitesi yapılmış, uygulama projeleri

hazırlanmış yatırım projeleri yerli ve yabancı müteşebbislerin seçimine hazır hale getirilmelidir.

İnşaatına henüz başlanmamış rantabiliteleri yüksek projelere yabancı sermaye ve dış kredi yolu ile kaynak temin edilerek kısa sürede yapımları gerçekleştirilmelidir.

Yıllara sari inşaat ve onarım işlerinde uygulanan %5 stopaj oranı, Kurumlar Vergisi oranlarındaki düşüşe paralel olarak %3 seviyesine indirilmelidir.

İnşaat sektöründe firma sahiplerinin inşaat işi süresince kar payı alamamaları nedeniyle uğradıkları haksızlıklar giderilmelidir.

İnşaat işlerinde kullanılan tüm belgelerin sorumluluğunun firma yöneticilerine yüklenmesi suretiyle uygulanan haksız cezai müeyyidelerin giderilmesi yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.

Devlete iş yapan yüklenicilerin idarelerden olan KDV alacaklarının, firmaların devlete olan vergi ve SSK gibi ödemelerine mahsup edilmesi halinde KDV ödemelerindeki gecikme problemi kısmen halledilmiş olacaktır.

Ayrıca inşaat sektöründe KDV oranının %18'den %12'ye indirilmesi, yatırım ödeneklerinin %6 oranında artışı anlamını taşıyacak olup, yatırımlarımızın hızlanmasında önemli bir kaynak yaratacaktır.

Vergi, SSK primi, işsizlik sigortası primi, tazminat gibi ücret-dışı işgücü maliyeti ödemeleri, belirli bir takvime bağlı şekilde, kademeli olarak rakip ekonomilerden daha düşük düzeylere indirilmelidir.

İnşaat işi ile uğrasan Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi mükelleflerinin sanayi siciline kayıt yaptıramaması uygulamada büyük sorun yaratmaktadır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların sanayi siciline kaydedilebilmesi veya bu firmaların finansman gider kısıtlamasına tabi olmadıklarının vergi kanunlarında belirtilmesi gerekmektedir.

Türk inşaat sektöründe kalitenin artırılabilmesi için teknik müşavirlik hizmetlerinin kamu ve özel sektöre yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bugüne kadar gerektiği düzeyde değerlendirilemeyen ve kullanılmayan teknik müşavirlik hizmetleri bir projenin uygulanabilir, ekonomik, şeffaf ve denetim güveni altında olmasını temin edecektir.

Yeni Yapı Denetim Kanunu işler hale getirilmeli ve denetim sistemi standartlaşmalıdır.

Yapı Denetim Kanunu ile getirilen sistemde sigorta güvencesinin bulunmayışı ciddi denetim şirketlerinin piyasadan çekilmesine yol açmaktadır. Sigorta güvencesi Dünyadaki benzer uygulamalarda yer almakta, sistemin sürekliliğinde ve kalite üretiminde etkin rol oynamaktadır. Ülkemizde yapı denetim sistemin tam anlamıyla yerleşmesi ve istenen olumlu sonuçları sağlaması için mutlaka sigorta uygulamasının sisteme eklenmesi gerekmektedir.

Yapı denetim yönetmeliğinin baştan aşağı revize edilmesi gerekmektedir.Öncelikle yapı denetim firmaları ile müteahhitlik firmaları arasındaki ticari boyutun ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.Bu bağlamda yapı denetim firmaları tam bağımsız hale getirilerek yapılan kontrolün etkinliği artırılmalıdır.Yapı denetim yönetmeliği 1999 Marmara depremi sonrasında uygulamaya başlanmıştır Çıkış amacı olan inşaatların depreme dayanıklı hale getirilmesi olduğundan ve can güvenliliğin ön planda tutulmasından dolayı betonarme karkasda sınırlandırılması ve bitirilmesi yeterlidir.

19 ilde devam eden Bağımsız Yapı Denetim Şirketleri tarafından yürütülen özel bina inşaatlarının denetimleri diğer illere de genişletilmelidir. Bu 19 ilin kapsamının genişletilmesi ve daraltılması ise Bakanlar Kurulu'nun yetkisindedir.

Öncelikle ihale sürecinin tümüyle şeffaf olmasını sağlayacak teknik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İhale türlerinin her biri öylesine düzenlenmelidir ki tüm ihale süreci gün ışığında olmalı, kapalı kapılar ardında har hangi bir işlem ya da değerlendirme mümkün olmamalı, her şey herkes tarafından bilinmelidir. Bu süreçte, politikacının takdirine bırakılan bir işlem olmamalıdır.

İkinci olarak, fırsat eşitliği tam olarak sağlanmalıdır. İhaleye katılacakların tanımlanmasında, işin gerektirdiği özelliklerin dışında har hangi bir subjektif koşul öngörülmemelidir.

İhale komisyonlarına kanun kapsamındaki idarelerden üye alınmasında uygulanacak kıstaslar belirlenmeli, komisyon üyelerinde değişiklik yapılması somut gerekçelere bağlı olarak sınırlandırılmalıdır.

İhalelere hangi şartlarda iptal kararı verilebileceğine açıklık getirilmelidir.

Hak edişlerin zamanında ödenmemesi yurtiçi müteahhitlik hizmetlerinin önemli sorunlarından birisidir. Karşılıklı eşitlik ilkesi uyarınca, idarenin kendi yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda uygulanacak yaptırımlara da yasada yer verilmelidir.

Mesleki ve teknik konularda olmak üzere, nitelikli işgücü eğitime makro ve mikro düzeyde ağırlık verilmelidir.

Yapı uygulamalarını düzenleyen mevzuatlarda eğitilmiş işgücünün çalışmasını teşvik eden hükümlere yer verilmelidir.

Sektörde sertifika zorunluluğu getirilmelidir. Böylece inşaatlarda kalite ve güvenlik artacaktır.

Ayrıca sektörde çalışan işçilerin vergi mükellefi olması ve bir sicil sistemi getirilmesi gerekmektedir. Her işçi yapmış olduğu işten sorumlu olmalı, o işin mahiyeti ve tamamlanıp tamamlanmadığı siciline islenmelidir.

Meslek Liselerinin uygulamaya yönelik eğitimleri artırılmalı ve inşaat sektörünün nitelikli eleman ihtiyacı göz önünde bulundurularak yeni bölümler açılmalıdır.

İnşaat sektöründeki taşeron firmaların vergi mükellefi olması ve sorumluluk alması için bir taşeronluk sistemi getirilmelidir.

Yurtdışı inşaat hizmetlerinin, diğer ülkelerde olduğu gibi Hükümetimizce desteklenmesi ve kredi olanaklarının geliştirilmesi ile sektörünün atıl kalan kapasitesi hayata geçirilmelidir.

Yurt dışı işlerde 80'li yıllarda 200.000 civarında olan Türk işçisi istihdamı, bu yıl itibariyle 10.000 kişiye düşmüştür. İstihdam gücünün artırılmasına her zamankinden daha fazla ihtiyacımız olduğu bir dönemde sektörümüzün bu büyük potansiyelinin önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir.

Müteahhitlik firmalarının Türk bankalarından teminat mektubu almasında yaşanan güçlükler en önemli ve acil sorunlardan biridir. Teminat mektubu alınmasında yaşanan güçlüklerin çözümüne yönelik olarak Eximbank yurtdışı müteahhitlik hizmetlerine destek verebilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Ayrıca, 4389 sayılı Bankalar Kanunu ve ilgili mevzuatta gerekli değişiklikler yapılarak Türk bankaları teminat mektubu vermeye teşvik edilmelidir.

Türk firmalarının ticari ve politik risk sigortası bulunmamaktadır. Ticari ve politik risk sigortasına işlerlik kazandırılmalıdır.

Yurtdışı müteahhitlik hizmetinin verildiği ülkeler siyasi ve ticari risklerin yüksek olduğu ülkelerdir. Bu pazarlardaki rakip firmalar risklerini devlet destekli sigorta sistemleri ile giderebilmektedir.

Türk müteahhitlerinin uluslararası pazarda finansman gücü açısından rekabet edebilmesi için bazı alanlarda ortak girişimlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle,

ortak girişimleri, şirket evliliklerini özendirici bir teşvik sistemine işlerlik kazandırılmalıdır. İstisna ve teşviklerden yararlanılması vb. hususlarda ortak girişimlere, şirket birleşmelerine ciddi kolaylıklar sağlanması önemli katkı sağlayacaktır.

Gaziantep’te yapıların denetim yetkisi belediyelere aittir. Bu çerçevede kalite standartlarına ulaşabilmek için denetimlerin sıklaştırılması gerekmektedir.

İnşaat malzemelerinin denetimi ise üretim yerlerinde, piyasaya sunulmadan önce yapılmalıdır.

Özellikle hazır beton kullanımının zorunlu hale getirilmesine rağmen gecekondü bölgelerinde elle dökülen beton mümkün olduğunca sınırlandırılmalıdır. Bu çerçevede belediye, hazır beton firmalarıyla anlaşarak hazır betonda fiyat artışının çimentodaki fiyat artışı seviyesinde kalmasını ve pompa parası alınmamasını sağladığı takdirde elle dökülen betonun hiçbir avantajı kalmayacağından hazır beton kullanımında artış sağlanacaktır. Böylece hem hazır beton üreticileri kazançlı çıkacak hem de kalite artacaktır.

Yapı malzemelerinin denetimi için daha geniş kapsamlı bir laboratuvar kurulmalıdır.

İnşaat Sektörünün önünü tıkayan “harç ve vergiler” düzenlenerek asgari düzeye indirilmeli, harç veya vergi tahsil edilirken farklı kıstaslar uygulanmasına son verilmelidir.

KAYNAKÇA

- ABİ, Reha, “Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?”, <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12>, 12.05.2006).
- Acar, N.(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.B., Mpm Yayınları No: 640, Ankara.ss.61-65
- ADAIR, John, The Handbook of Management and Leadership, Thorogood Publishing, 2004.
- AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, 4.Baskı, Ankara, 2000.
- AKAT, Ömer, İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa,2000.
- AKGEMC_, Tahir, Adnan Çelik, Enver Aydoğan, Ayten Akatay, Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2003.
- AKIN, Adnan, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, Cumhuriyet Üniversitesi _İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, 2002, ss. 97-113.
- AKMUT, Özdemir, “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi”,
- AKTAN, Coşkun Can, “Genel Olarak Kriz Kavramı ve Özellikleri”, <http://canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm>, (10.04.2006).
- AKTAN, Coskun Can, “Mükemmel Organizasyonlar Yaratmak için Değişim Mühendisliği”, http://www.canaktan.org/yonetim/degisim_yonetim/mukemmel_organizasyon.htm, (16.05.2006).
- AKTAN, Coskun Can, “Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmalığı”,<http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/liderlik.htm>, (15.05.2006).
- AKTAS, Mert, “Performans Yönetiminde Söylem-Eylem Karşıtlığının Türkiye’deki Geçerliliği”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, ss. 415-420. 153.
- AKYOS, Müfit, “Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi”, http://www.sistems.org/know_info4.htm, (16.05.2006).
- AKYÜZ, Ömer Faruk, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2001.

AKYÜZ, Yılmaz, “Organizasyonların Yeni Zenginliği Etkin Zaman Yönetimi”, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, (16.05.2006).

ALDEM_R, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, insan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

ALPAY, Güven, Kazım Develioğlu, _dil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, ss. 73-84.

ALPUGAN, Oktay, Mete Oktav, Hulusi Demir, Nurel Üner, işletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, 1995.

ALTAN, Mikail, Ekonomik Krizler ve KOB_’lerde Kriz Yönetimi, Atlas Kitabevi, 1. Baskı, Konya, 2004.

ALTAN, Yakup, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemine _liskin Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, ss. 821-829.

ALTILAR, Niyazi, içimizdeki Lider, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ARAS, Güler, “Krizlerden Neler Öğrendik?”, Krizleri Fırsata Dönüştürmek, Hayat Yayınları, 1. Baskı, _stanbul, 2004, ss. 252-255.

ARGON, Türkan, Altay Eren, insan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, 2004.

ARIKAN, Semra, “Değişim Önderliği”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1994/2, ss. 139-148. Akkum İ. İnşaat İşletmelerinde Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., İstanbul, 1996

ASUNAKUTLU, Tuncer, Barış Safran, Elif Tosun, “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Arastırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, 2003, ss. 141-163.

ATAMAN, Göksel, işletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Arayışlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

ATAY, Salim, Sinan Artan, “Yönetici Adaylarında Bilişsel Stil: Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Değişkenlerle ilişkisi”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, ss. 834-846.

ATES, Metin, “Önderlik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (18.03.2005).

- AUGUSTINE, Norman R., “Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review, MESS Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 11-39.
- AYTAÇ, Tufan, “Karizmatik Liderlik”, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi42-43/aytac.htm>, (18.03.2005).
- Aytaç, S.(1997) Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık , İstanbul,ss32-35.
- BABÜROGLU, Oğuz, “Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Dogru”,<http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz#Top>, (19.04.2006).
- BALÇIK, Bahattin, İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, 4. Baskı, Konya, 2004.
- BALÇIK, Bahattin, İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Konya, 1997.
- BALTAS ETKİN LİDERLİK SEMİNERİ (BELS) PROGRAM GELİŞTİRME EKİBİ, “Krizde Liderliğin Mihenk Taşı”, <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=76&SAYI=6>, (14.04.2006).
- BALTAS, Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2003.
- BALTAS, Zuhale, “Geride Kalanlar Sendromu ve Çözüm Önerileri”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=74&SAYI=6>, (14.04.2006).
- BALTAS, Zuhale, “Yöneticinin Performans Değerleme Yetkinlikleri”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=235&SAYI=12>, (12.05.2006).
- BALTAS, Zuhale, Değişimde Değer Yaratmak, Remzi Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 2003.
- Bozkurt R. ve Odaman A.(1999), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, ss 13-24
- Besterfield D. H., Quality Control, Prentice-Hall., U. S. A., 2001
- Bozkurt R. ve Odaman A.,(1999) ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara,
- Baysal, A.C.(1993).Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul,ss36-39.
- Barutçugil,İ.(2002) Performans Yönetimi 2.B. Kariyer Yayıncılık İstanbul,ss.9-284
- Baysal, A.C.-Tekarslan, E.(1998) Davranış Bilimleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 275, İstanbul, ss.21-32.
- Berne, E.(1992) Hayat Denen Oyun, Çev.: Selami Sargut, Yaprak Yayınevi, İstanbul,ss.12-38.

- Bilgin,Leman vd. (2005) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss,119-200
- Bilgiseven, A.K.(1986) Genel Sosyoloji,4.B. Filiz Kitabevi, İstanbul,ss.102-106.
- Bingöl,D.(2003) İnsan Kaynakları ve Yönetimi,5.B.Beta Yayınevi,İstanbul ss270-304.
- Brown, L.R.,(1989) Yirmi dokuzuncu Gün, Çev.: Kemal Tosun Vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 216, İstanbul,ss.13-28.
- Byars, L.- Rue, Leslie W.(1997), Human Resources Management, 5.Ed., Irwin Inc. Co,ss36-39.
- Can, H.(1997), Yönetim Ve Organizasyon, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, ss,45-56.
- Canan Çetin vd.(2001) Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. 2.Baskı İstanbul,ss.171-266.
- Canman, A.D,(1993) Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Todaie Yayınları No: 252, Ankara,ss.12-14.
- Collins, J. C.- Porras, Jerry I.,(1999) Kalıcı Olmak - Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak, Çev: Zühal Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul,ss.25-36.
- Covey, S. R.(1997), Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, , 4.B., Çev: Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul,ss25-29.
- Cüceloğlu, D,(2000) Yeniden İnsan İnsana, 22.B., Remzi Kitabevi, İstanbul,ss.36-46.
- Çelebioğlu, F.(1990) Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul,ss.42-58.
- Davis, K,(1989)İşletmede İnsan Davranışı, 2.B., Çev: Kemal Tosun V.D., İ.Ü. Yayın No: 3028, İstanbul,ss.12-97
- Davis, K. Davis-Newstrom, John W.(1989), Human Behavior At Work, 8.Ed., Mcgraw-Hill Book Co,ss.39-41.
- Demirel Ö,(2002) Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı 4.B. Pegem Yayıncılık Ankara ss.154-199
- Dinçer,Ö (1999) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Timpas Basım Ticaret Sanayi A.Ş. İstanbul, ss 10-59
- Drucker, P. F.(1995), Yönetim Uygulaması, İnkılap Kitabevi, İstanbul, ss 25-90.
- Eggert, M.(1999) Kusursuz İş Görüşmesi, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss 20-50
- Erdoğan, İ,(1991) İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul, ss 15-89.

- Erdoğan, İ.(1997) İşletmelerde Davranış, 2.B. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, ss 36-96 .
- Eren, E,(1998) Yönetim Ve Organizasyon, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul, 10-159.
- Eren, E,(1984) Yönetim Psikolojisi, 2.B., Venüs Ofset, İstanbul, 1984, 25-250.
- Erengül, B,(1997) Kültür Sihirbazları - Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, Evrim Yayınevi, İstanbul, ss 17-59.
- Erkal, M,(1987) Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, ss 70-89
- Fındıkçı İ,(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, alfa Yayınları, İstanbul ss,5-350
- Freud, S,(1991) Psikalaniz Üzerine, 6.B. Çev.: A.Avni Öneş, Say Dağıtım. Ltd.Şti., İstanbul, ss 47-96.
- Gözlü S., (1990) Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü. Kütüphanesi Sayı: 1416, Teknik Üniversite Matbaası,
- Güner, A., “Akışkanlaştırıcılı katkılı puzolan çimentolu hazır beton bileşimi optimizasyonu”, 3. Ulusal Beton Kongresi-Hazır Beton, TMMOB İMO, İstanbul Şubesi, İstanbul, Ekim 1994, s. 79-92
- Günaydın H. M., “İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, İMO Teknik Dergi, No:1, Cilt 8 1327-1342, 1997
- Genç, N.(2004) Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Kitabevi Ankara, ss153-161.
- Glueck, W.F.(1974), Personnel : A Diagnostic Approach, Business Publications, Inc., Dallas, 25-59.
- Goleman, D.(2000), İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları No: 566, İstanbul, 29-69.
- Feigenbaum A. V., Toplam Quality Control, McGraw-Hill, Singapore, 1991
- Hammer, M.-Champy, J.(1996), Değişim Mühendisliği, 3.B. Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, ss 58-96.
- Hespaçioğlu,M,(1994) İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ekonomisi, Beta Yayınevi, İstanbul,ss 278-300
- Johnson, R.(1999), Kusursuz Ekip Çalışması, Çev.:Fusun Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul,ss 56-58.
- Kaynak, T.(1990), Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul, ss 45-60.
- Kaynak, T. vd.(1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul,ss 32-35.

- Kondo,Y.(1998), Human Motivation, 5. Ed., Japanese Standards Association, Tokyo,ss 21-27.
- Kotter, J.P.(1998), Matsushita Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss 36-58.
- Köknel, Özcan,(1999) İnsanı Anlamak, 3.B., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss 68-96.
- Kovancı A., (2001)Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss 25-89
- Latif, H.(1997), İş Bulmak İçin Ne Yapmalı, Ozan Yayıncılık, İstanbul, ss 25-78.
- Lawler, E.E.(1996), From The Ground Up - Six Principles For Building The New Logic Corporation, Jossey-Bass Inc., California, ss 63-91.
- Leigh, A.-Maynard, M.(1999), Kusursuz İletişim, Çev.:Fusun Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss 87-93.
- Mathis, R. L.-Jackson, J.H.(1994), Personnel/Human Resources Management, 6th. Ed., West Publ.Co.,New York, ss 26-89.
- Nalıncı, A.N.(1997), İnsan Mühendisliği, Nurmark Eğt.Danışmanlık Hiz.Ltd.Şti., Ankara, 36-96.
- Oğuzman, K.- Seliçi, Ö.(1998), Kişiler Hukuku Dersleri (Gerçek Ve Tüzel Kişiler), 4.B., Filiz Kitabevi, İstanbul, ss 58-120 .
- Osmay, N.(2003), İnsan Mühendisliği, 7.B., Fahrettin Telseren Yayınları, Ankara.
- Özden, Y. (2003), Öğrenme ve Öğretme ,5.B. Pegen Yayıncılık Ankara,ss 1-129.
- Özgen, H. Vd.(2002) İnsan Kaynakları Yönetimi,Nobel Kitap Adana.ss177-240
- Özsoy O.(2004) Etkin Eğitim Hayat Yayıncılık İstanbul ss.1-198
- Oraman Y., Marmara Bölgesi'nde Faaliyette Bulunan Çeşitli Gıda Sanayi İşletmelerinde TKY Uygulamaları İle Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerinin Analizi, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 1998
- Pfeffer, J.(1995), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, 2.B., Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, ss 5-98.
- Palmer, M.-Wintwers, K.(1993) T., İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, ss 1-120.
- Palmer, Margaret,(1993) Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, ss 3-36.
- Sabuncuoğlu Z,(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss.12-250.
- Sartre, Jean - Paul, Varoluçluluk,12.B., Çev.: Asım Bezirci, Say Dağıtım.Ltd. Şti., İstanbul, 1996, ss 6-63.

- Savcı, İlkay, Örgüt Ve Birey, Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd., Ankara, 1999, ss 10-15.
- Schemel, Robert, Yönetim Eğitimi Alıştırmaları- Kuramdan Uygulamaya, Çev. Nedret Öztan-Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997,ss 7-9
- Schwarz, David J., The Magic Of Thinking Big, Simon&Schuster, Inc., New York, 1987, ss 5-96.
- Seyidoğlu H.(2003),Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı Kurtiş Yayın,İstanbul.ss 4-230.
- Şahinel M.(2003) Etkin Öğrenme Pegem Yayıncılık.ankara ss 1-120
- Soysal, Suat, İş Ararken, Remzi Kitabevi, İstanbul 1995, ss 3-9.
- Sözen, Ural, Yönetici Değerlemesinde Personel Seçimini Bir Faktör Olarak Kullanılması, Emel Matbaacılık San.Ltd.Şti., 1973, 36-98.
- Stora, Jean Benjamin, Stress, 2.B., Çev.: Ayşe Kalın, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994, 23-85.
- Şimşek M.Ş.(2001) Yönetim ve Organizasyon Günay Ofset Konya ss. 337-358.
- Şeker E., “Toplam Kalite Yönetiminin İnşaat Sektöründe Uygulanması – Müşteri Tatmini”, http://esra_seker.tripod.com/Projects/Makale2002.htm, 2002
- Soylu F, Soylu K. Suer A. Suer E. Ö.Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998
- Şeker E., “Toplam Kalite Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Uygulanması”, http://esra_seker.tripod.com/Projects/Makale1998.htm, 1998
- Tredgold, R.F., Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler, Yaprak Yayınevi, Çev.: Cevdet Aykan, İstanbul, 1992, ss 2 -92.
- Tutar, H. (2004) Kriz ve Stres Yönetimi Ankara,13-311)
- Türkmen, İsmail, Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, 3.B., Mpm Yayın No: 480, Ankara, 2000, ss 2-23.
- Uyargıl, C, (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1-102.
- Yalçın, S, (1985), Personel Yönetimi, 2.B., İşletme İktisadı Enst. Yayın No :80, İstanbul, ss 2- 150.
- Zaim, S. (1986), Çalışma Ekonomisi, 7.B., Filiz Kitabevi, İstanbul, ss 3-69.
- Yenersoy G., Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

EKLER

1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Bu araştırma Gaziantep’te inşaat sektörünün yaşanan finansal krizlerden nasıl etkilendiğini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Elde edilen veriler akademik çalışma için kullanılacak olup 3. şahıslara verilmeyecektir.

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğini (gerekli gördüğünüz sorularda birden fazla seçeneği) karşısındaki () içine X işareti koymak suretiyle cevaplayınız.

Anketi cevaplarken DİĞER seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü açıkça yazınız.

1. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

Yaşınız:

() 25-35

() 36-45

() 46-55

() 55 ve üstü

Eğitim durumunuz:

() Orta öğretim

() Lise

() Üniversite

() Lisans üstü

İşletmedeki göreviniz: (İşletmede çalıştığınız bölümü ve bu bölümde yaptığınız görevi aşağıdaki boşluğa yazınız)

.....

2. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içerisinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?

() Evet () Hayır

Cevabınız HAYIR ise, dördüncü soruya geçiniz.

3. İşletmenizin kriz dönemi yaşamasında hangi faktörler etkili olmuştur?

- ☐ Ekonomik faktörler
- ☐ Teknolojik faktörler
- ☐ İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar
- ☐ Uluslar arası çevre koşulları
- ☐ Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar
- ☐ Hukuk, politik ve sosyo kültürel faktörler
- ☐ İşletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikler
- ☐ Doğal felaketler
- ☐ Rakip firmalar ve artan rekabet
- ☐ Kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar
- ☐ Diğer

4. Kriz yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3,... şeklinde derecelendirerek belirtiniz.)

- ☐ Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.
- ☐ Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır.
- ☐ Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur.
- ☐ Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur
- ☐ Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur.
- ☐ Diğer (yukarıdaki görüşlerin dışında ifade etmek istediğiniz görüşler varsa, bu görüşleri aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

.....

.....

5. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili ne tür eğitim çalışmaları yapmaktasınız?

- ☐ Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır.
- ☐ Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.

- ☐ İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır. (stres ve heyecan yönetimi)
- ☐ Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir
- ☐ Medya eğitimi verilmektedir
- ☐ Diğer

6. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili verilecek eğitimin nereden ve nasıl elde edilebileceğini düşünüyorsunuz?

- ☐ Örgütün iç dinamiklerinden (Tecrübelerinden)
- ☐ Üniversitelerden
- ☐ Diğer eğitim kurumlarından (KOSGEB, ODALAR vb.)
- ☐ Danışmanlık şirketlerinden
- ☐ Profesyonel yöneticilerden
- ☐ Diğer

7. İşletmenizde krizleri önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

- ☐ Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi
- ☐ Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi
- ☐ İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması
- ☐ İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması
- ☐ Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları
- ☐ Daha az stokla çalışılması
- ☐ Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi
- ☐ Diğer

8. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılmakta mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

9. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemi var mıdır?

- ☐ Evet ☐ Hayır

10. İşletmenizde uyguladığınız planlama türü hangisidir?

- ☐ Kısa vadeli planlama
☐ Uzun vadeli planlama
☐ Hiç birisi
☐ Diğer

11. İşletmenizde muhtemel kriz ihtimaline yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıdır?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Eğer on ikinci soruya cevabınız HAYIR ise, on dokuzuncu soruya geçiniz

12. İşletmenizde kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Eğer on dokuzuncu soruya cevabınız HAYIR ise, yirmi birinci soruya geçiniz.

13. İşletmenizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Cevabınız EVET se yirmi ikinci soruya geçiniz.

14. Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

- ☐ 0-5 kişi
☐ 6-10 kişi
☐ 11-15 kişi
☐ 16 ve daha fazla kişi
☐ Diğer

15. Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluşmaktadır?

- ☐ Beşeri kaynaklar
- ☐ Güvenlik / emniyet
- ☐ Hukuk / finansal yönetim
- ☐ Halkla ilişkiler
- ☐ Yönetim bilgi sistemi
- ☐ Sigorta ve risk yönetimi
- ☐ Müşteri ilişkileri
- ☐ Pazarlama reklam
- ☐ Tıp
- ☐ Diğer

16. İşletmenizin sermaye yapısı:

- ☐ Yabancı Kaynak:
- ☐ Öz sermaye:

17.Krizle birlikte yeni kaynak ihtiyacınız oldu mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

18.Şubat 2001 Krizinden önce ciddi bir kriz ile karşılaştınız mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Cevabınız EVET ise 29 .soruya geçiniz.

19. Ülkemizde yaşanan Şubat 2001 Krizinden işletmeniz etkilendi mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

Cevabınız EVET ise 31.soruya geçiniz.

20.İşletmenizin etkilenmesinde temel sebepler nelerdir?

- ☐ Planlama yetersizliği
- ☐ İletişim yetersizliği
- ☐ Yönetim yetersizliği
- ☐ Öz Kaynak yetersizliği
- ☐ Kredi faiz oranlarının artması
- ☐ Harcamaların ve tüketimin kısıtlanması
- ☐ Örgütsel sorunlar
- ☐ İhracatın yetersiz olması
- ☐ Döviz borcunun yüksek olması
- ☐ Diğer

21.Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?

- ☐ Satışlar düştü
- ☐ Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı
- ☐ Maliyetler arttı
- ☐ Finansal sorunlar yaşandı
- ☐ Kar azaldı
- ☐ Kalite düştü
- ☐ Atıl kapasite arttı
- ☐ İşten çıkarma korkusu ile motivasyon azaldı
- ☐ Yatırımlar yarım kaldı
- ☐ Diğer

22.Krizin inşaat sektörü üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir?

- ☐ Satışlar arttı
- ☐ AR-GE çalışmaları arttı
- ☐ Motivasyon arttı
- ☐ Finansal sorunlar azaldı
- ☐ Kar arttı
- ☐ Kalite yükseldi
- ☐ Atıl kapasite azaldı
- ☐ İhracat arttı
- ☐ Yatırımlar arttı
- ☐ Diğer

23.2008 yılında yeni yatırım yaptınız mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

24. Ülkemizde yaşanan 2008 Krizinden inşaat sektörü üzerindeki etkisi geçti mi?

- ☐ Evet
☐ Hayır

25.Faaliyetinize nasıl devam edeceksiniz?

- ☐ Ürün değiştirmek (Konut yerine ticari bina yapmak)
☐ Ürün değiştirmek (150-250 metre kare konut yerine 60-90 metre kare konut yapmak)
☐ İş değiştirmek (İnşaat yerine emlakçilik yapmak)
☐ Taşeronluğa yönelmek

26.inşaat sektöründe yaşanan krizden en az etkilenmek için faaliyet dışı hangi önlemleri alıyorsunuz.

- ☐ Sermaye artırımına gitmek
☐ Bankalara olan borcu kapatarak yeni borç kaynakları arayışında bulunmak
☐ Faaliyet dışı gelirleri arttırmak (Repo, faiz, bono, borsa ve döviz gibi yatırım alanlarına vb. dönmek)

Bitti.

Teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Rıdvan Küpeli 1975 yılında Gaziantep’te doğdu.1993 yılında Gaziantep Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. 1999 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldu.2000 yılında meslek hayatına başlamıştır. Gaziantep ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme sahibidir. İngilizce ve Rusça bilmektedir

VITAE

Rıdvan Küpeli was born in Gaziantep in 1975.He graduated from Gaziantep Anadolu High School in 1993.In 1999 he graduated from Faculty of Economic and Administrative Sciences Department Of Economics.In 2000 he started to his career.He has a company in Gaziantep which is working in the sector of instruction.He can speak english and russian.