

147167

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÖRFEZ SAVAŞLARININ TURİZM EKONOMİSİNE ETKİLERİNİN
KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADEM YAVAŞ

147167

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÖRFEZ SAVAŞLARININ TURİZM EKONOMİSİNE ETKİLERİNİN
KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : ADEM YAVAŞ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 23.06.2004, 2004/14


Prof. Dr. Ali Akdemir


Doç. Dr. Mustafa Köksal


Yrd. Doç. Dr. Hülya Gündüz
Çekmeceliolu

KOCAELİ, 2004

SUNUŞ

Dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olarak kabul edilen turizm endüstrisi gelişmekte olan ülkeler için sağlıklı ve dengeli döviz rezervlerini artırma ve istihdam sağlama yönüyle önem arz etmektedir.

Türkiye’de 1984 yılından sonra turizmin teşvik edilmesi ile beraber genel ekonomi içerisinde turizm ekonomisinin gelir ve istihdam yönüyle öneminin arttığı gözlemlenmektedir. Ancak jeo-politik konumu itibarı ile Türk Turizmi’nde ki gelişim eğilimi kimi zaman kontrol edilebilir kimi zaman ise kontrol edilemeyen sebeplerle kesintilere uğramıştır.

Tezin konusu olan “Körfez Krizlerinin Turizm Ekonomisine Etkilerinin Kriz Yönetimi Açısından İncelenmesi” kriz olarak da adlandırılan bu kesintilerden I. ve II. Körfez Savaşlarını kriz yönetimi ve ekonomik etkileri boyutları ile inceleyerek bir sonraki krizlere hazırlık seviyesini artırmayı hedeflemiştir.

Yukarıda belirtilen amaca ulaşabilmek için tezin danışmanlığını üstlenen ve mesai saatleri ile sınırlı kalmayan desteğini her fırsatta sunan Sayın Prof. Dr. Ali Akdemir’e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca oğlum Hikmet Deniz’e babasını teziyle paylaşmak durumunda kaldığı için, eşim Özlem’e tez süresince babalık görevlerimi de üstlendiği için, annem Ayşe Yavaş, babam Hikmet Yavaş’a maddi ve manevi tüm destekleri için, ablam Dr. Şebnem Efendi’ye tezin yazım denetiminde ayırdığı değerli zamanı için, eniştem Doç.Dr. Hüsnü Efendi’ye “Tez beklemez” baskısını her an üzerimde hissettirerek tezi zamanında bitirmeme yardımcı olduğu için teşekkürü borç bilirim

İzmit, Mayıs 2004.

Adem YAVAŞ

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
KISALTMALAR	XI
GRAFİKLER LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1- KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1.Kriz Kavramı ve Özellikleri	3
1.1.1. Kriz Kavramı	3
1.1.1.1. Tanımlar	3
1.1.1.2. Sorun Kavramı İle Karşılaştırma	4
1.1.2. Krizin Özellikleri	4
1.2. Krizin Nedenleri	6
1.2.1. Dış Çevresel Nedenler	7
1.2.1.1. Doğal Faktörler	7
1.2.1.2. Ekonomik Faktörler	7
1.2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler	8
1.2.1.4. Teknolojik Faktörler	8
1.2.1.5. Toplumsal Yapıda Değişim	8
1.2.1.6. Diğer Faktörler	9
1.2.2. İç Çevresel Nedenler	9
1.2.2.1. Yönetim	9
1.2.2.2. İşletme Hayat Safhası	10
1.2.2.3. Örgüt Kültürü	12
1.3. Kriz Tipleri	13

1.4. Kriz Evreleri	15
1.4.1. Fink'e Göre Kriz Evreleri	15
1.4.1.1. Oluşum (Prodromal) Evresi	15
1.4.1.2. Şiddetli Kriz (Akut) Evresi	17
1.4.1.3. Müzmin Kriz (Kronik) Evresi	17
1.4.1.4. Çözülme Dönemi	17
1.4.2. Roberts'a Göre Kriz Evreleri	18
1.4.2.1. Olay Öncesi Evresi	18
1.4.2.2. Aciliyet Evresi	18
1.4.2.3. Orta Dönem Evresi	18
1.4.2.4. Uzun Dönem Evresi	18
1.4.3. Faulkner'e Göre Kriz Evreleri	19
1.5. Kriz Yönetimi	19
1.5.1. Kriz Yönetimi Tanım	19
1.5.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri	20
1.5.3. Kriz Yönetiminde Kritik Kavramlar	21
1.5.3.1. Kriz İletişimi	21
1.5.3.2. Kriz Liderliği	25
1.5.3.3. Kriz İçinde Kriz Kavramı	28
1.5.4. Kriz Yönetim Modelleri	30
1.5.4.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli	30
1.5.4.2. Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli	30
1.5.4.3. Mitroff'un Portföy Planlama Modeli	30
1.5.4.4. Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyon Modeli	31
1.5.4.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi	31
1.5.5. Kriz Yönetim Süreci	33
1.5.5.1. Sinyal Tespit Aşaması	33

1.5.5.2.	Hazırlanma / Önleme Aşaması	34
1.5.5.3.	Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması	36
1.5.5.4.	İyileşme Aşaması	37
1.5.5.5.	Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması	39
1.5.6.	Kriz Yönetim Planı	41
BÖLÜM 2 - TURİZM ve TURİZMİN EKONOMİK ETKİLERİ		
2.1.	Turizm ve Turizm Endüstrisi Tanımları ve Özellikleri	45
2.1.1.	Turizm Tanım	45
2.1.2.	Turizm Endüstrisi Tanım ve Özellikleri	46
2.1.2.1.	Turizm Endüstrisi Tanım	46
2.1.2.2.	Turizm Endüstrisinin Özellikleri	47
2.2.	Turizmin Tarihsel Gelişimi	47
2.2.1.	Dünya’da Turizmin Gelişimi	47
2.2.1.1.	Endüstri Devrimi Öncesi	47
2.2.1.2.	Endüstri Devrimi Sonrası	48
2.2.2.	Türkiye’de Turizmin Gelişimi	51
2.2.2.1.	Planlı Dönem Öncesi	51
2.2.2.2.	Planlı Dönem Sonrası	51
2.3.	Turizm Endüstrisinin Ekonomiye Katkısı	55
2.3.1.	Turizmin Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi	55
2.3.2.	Turizmin Gelir Etkisi	58
2.3.3.	Turizmin GSMH’ya Etkisi	59
2.3.4.	Turizmin İstihdam Etkisi	61

2.3.5.	Turizmin Yatırım Etkisi	65
2.3.5.1.	Turizmin Altyapı Etkisi	69
2.3.5.2.	Turizmin Üstyapı Etkisi	69
2.3.6.	Turizmin Diğer Sektörler Üzerine Etkisi	70
2.3.6.1.	Turizmin Tarım Sektörüne Etkisi	70
2.3.6.2.	Turizmin Sanayi Sektörüne Etkisi	71
2.3.6.3.	Turizmin Hizmet Sektörüne Etkisi	73

BÖLÜM 3-TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ VE KRİZ ALGILAMALARI

3.1.	Turizm Krizi Tanım	74
3.1.1.	Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler	74
3.1.2.	Türk Turizm Endüstrisinin Kriz İle İlgili Algılamaları	75
3.1.2.1.	Konaklama Endüstrisinin Algılaması	75
3.1.2.2.	Seyahat Endüstrisinin Algılaması	76
3.2.	Güzergah Güvenliği	77
3.2.1.	1990-2004 Yılları Arasında Türk Turizm Güzergahını Etkileyen Krizler	80
3.2.2.	Savaş ve Turizm Bağlantısı	81
3.2.2.1.	Savaş Tanımı	81
3.2.2.2.	Savaş ve Turizm	81

BÖLÜM 4 - KÖRFEZ SAVAŞLARININ TARİHÇESİ

4.1. I.	Körfez Savaşı	82
4.1.1.	Savaşı Hazırlayan Nedenler	82

4.1.2.	Savaşın Kronolojisi	83
4.1.3.	Türkiye'nin İzlediği Politikalar	85
4.2.	II. Körfez Savaşı	90
4.2.1.	Savaşı Hazırlayan Nedenler	90
4.2.2.	Savaşın Kronolojisi	92
4.2.3.	Türkiye'nin İzlediği Politikalar	96

BÖLÜM 5 - KÖRFEZ SAVAŞLARININ TURİZM EKONOMİSİNE OLAN ETKİSİNİN KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1.	I. Körfez Savaşı	100
5.1.1.	Kriz Evreleri Boyutu	100
5.1.1.1.	Oluşum Evresi (Prodromal)	100
5.1.1.2.	Şiddetli Kriz Evresi (Akut)	102
5.1.1.3.	Müzmin Kriz Evresi (Kronik)	103
5.1.1.4.	Çözülme Evresi	104
5.1.2.	Kriz Yönetim Boyutu	104
5.1.2.1.	Kriz Sinyalinin Alınması	104
5.1.2.2.	Hazırlanma / Önleme Aşaması	106
5.1.2.3.	Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması	107
5.1.2.4.	İyileşme Aşaması	108
5.1.2.5.	Öğrenme ve değerlendirme Aşaması	109
5.1.3.	Kriz Liderliği Boyutu	109
5.1.4.	Kriz İçinde Kriz Sorgusu	110

5.1.5.	Turizm Ekonomisine Etkileri	111
5.1.5.1.	Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi	111
5.1.5.2.	Milli Gelire Etkisi	111
5.1.5.3.	GSMH'ya Etkisi	112
5.1.5.4.	İstihdama Etkisi	114
5.1.5.5.	Yatırım Etkisi	114
5.1.5.6.	Güzergah Profiline Etkisi	116
5.1.6.	Kriz Yönetiminin Genel Değerlendirilmesi	118
5.2.II.	Körfez Savaşı	122
5.2.1.	Kriz Evreleri Boyutu	122
5.2.1.1.	Oluşum Evresi (Prodromal)	122
5.2.1.2.	Şiddetli Kriz Evresi (Akut)	124
5.2.1.3.	Müzmin Kriz Evresi (Kronik)	124
5.2.1.4.	Çözülme Evresi	125
5.2.2.	Kriz Yönetim Boyutu	125
5.2.2.1.	Kriz Sinyalinin Alınması	125
5.2.2.2.	Hazırlanma / Önleme Aşaması	126
5.2.2.3.	Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması	128
5.2.2.4.	İyileşme Aşaması	130
5.2.2.5.	Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması	131
5.2.3.	Kriz Liderliği Boyutu	131
5.2.4.	Kriz İçinde Kriz Sorgusu	133
5.2.5.	Turizm Ekonomisine Etkileri	134
5.2.5.1.	Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi	134
5.2.5.2.	Milli Gelire Etkisi	135

5.2.5.3.	GSMH'ya Etkisi	135
5.2.5.4.	İstihdam Etkisi	137
5.2.5.5.	Yatırım Etkisi	137
5.2.5.6.	Güzergah Profiline Etkisi	138
5.2.6.	Kriz Yönetiminin Genel Değerlendirilmesi	140
SONUÇ		144
YARALANILAN KAYNAKLAR		149



KÖRFEZ SAVAŞLARININ TURİZM EKONOMİSİNE ETKİSİNİN KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Adem YAVAŞ

Anahtar Kelimeler : Kriz Yönetimi, Körfez Savaşları, Turizm

ÖZET

Turizm Endüstrisi son yıllarda gösterdiği gelişimle dünyanın en büyük endüstrileri arasında gösterilmektedir. Turizm endüstrisi diğer endüstrilerle kıyaslandığında daha dengeli ve güvenilir döviz rezervini artırma özelliği ile gelişmekte olan ülkelerin dikkatini üzerinde toplamaktadır.

Son yıllarda artan sayıda krizlerin turizm endüstrisini olumsuz etkilemesine rağmen ülkemiz literatüründe bu konuda fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Turizmin ekonomik etkileri dikkate alındığında tespit edilen bu eksiklik tez konusu seçiminin nedenini oluşturmuştur.

Bu çalışma Körfez Savaşları'nın turizme etkilerini kriz yönetimi açısından inceleyerek ekonomik etkileri ortaya koymayı hedeflemiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kriz, kriz yönetimi, kriz tipleri, kriz modelleri ve krizle ilgili diğer kavramlar incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde turizm endüstrisi ve ekonomiye etkileri, üçüncü bölümde güzergah güvenliği, savaş ve turizm endüstrisinin krizle ilgili algılamaları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölüm Körfez Savaşları'nın nedenlerinin, dünya ve Türkiye'de ki önemli gelişmelerin kronolojik olarak incelendiği bölümdür. Beşinci bölümde Körfez Savaşları kriz yönetimi ve turizm ekonomisine etkileri bazında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sonuç bölümünde çalışma tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir.

**THE EVALUATION OF THE ECONOMIC IMPACTS OF THE GULF
WARS BY THE PERSPECTIVE OF CRISIS MANAGEMENT**

Adem YAVAŞ

Keywords : Crisis Management, Gulf Wars, Tourism

ABSTRACT

Tourism has boomed on the world scene and is accepted as one of the largest industries on the globe. The potential economic benefits of tourism are particularly attracting low-income economies attention, with providing for a stable and reliable method of earning foreign exchange in comparison to other industries.

Although increasing number of crisis affected the tourism industry in recent years, there is a lack of research on crisis in Turkish literature. Considering the benefits of tourism industry on the economy, this lack of interest was the main motivation of this study.

This study aims to explore crisis management strategies of Turkish tourism industry during the Gulf Wars and tries to reveal the economic impacts.

The study begins by defining crisis, crisis management, crisis types, models and related concepts. Afterwards, tourism industry and the affects on the general economy are discussed. The following section discusses destination safety, war and the crisis perception of the accomodation and travel industry. Fourth section discusses the chronology and underlying reasons of the Gulf Wars. Next, the strategies carried out during the Gulf Wars and the economic impacts are discussed. The final section sums up the discussion and concludes.

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
AIEST	: Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği
A.T.	: Avrupa Topluluğu
BM	: Birleşmiş Milletler
C.I.A.	: Merkezi İstihbarat Teşkilatı
D.Y.P.	: Doğru Yol Partisi
G.S.M.H.	: Gayri Safi Milli Hasıla
K.D.V.	: Katma Değer Vergisi
K.I.S.	: Kitle İmha Silahı
O.P.E.C.	: Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
S.H.P.	: Sosyal Demokrat Halkçı Parti
S.S.C.B.	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
T.B.M.M.	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TYD	: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği
Y.P.K.	: Yüksek Planlama Kurulu

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayılarının İşletme Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı İle Karşılaştırması	65
Grafik 2. Uluslararası Terörist Saldırı Sayısı	91
Grafik 3. Terörist Saldırılarda Ölen ABD'li Sayısı	92
Grafik 4. Aylık Turist Girişleri (1989-1991)	102
Grafik 5. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi (1987-1994)	112
Grafik 6. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Katkısı (1987-1994)	113
Grafik 7. Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (1987-1994)	113
Grafik 8. Turizm Endüstrisinde Doğrudan İstihdam Edilen Kişi Sayısı (1988-2014)	115
Grafik 9. Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdam Edilen Kişi Sayısı (1988-2014)	115
Grafik 10. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayısının İşletme Belgeli Yatak ve Tesis Sayısına Oranı (1987-1994)	116
Grafik 11. Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri (1987-1994)	117
Grafik 12. OECD ve BDT'dan Gelen Turist Sayıları (1987-1994)	118
Grafik 13. Euro / Dolar Paritesi (1998-2003)	134
Grafik 14. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi (1997-2003)	135
Grafik 15. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Katkısı (1997-2003)	136
Grafik 16. Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (1997-2004)	136
Grafik 17. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayısının İşletme Belgeli Yatak ve Tesis Sayısına Oranı (1997-2003)	138
Grafik 18. Aylık Turist Giriş Sayıları (2002-2003)	139
Grafik 19. OECD ve BDT'dan Gelen Turist Sayıları (1997-2003)	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Neden ve Tepki İlişkisi	7
Şekil 2. Örgüt Hayat Safhasına Göre Kriz Tipleri	11
Şekil 3. Kriz Döngüsü	16
Şekil 4. Kriz Yönetimi İletişim Ağı	24
Şekil 5. Stres Eşiği ve Olumlu Stres Düzeyi	27
Şekil 6. Kriz İçinde Kriz Kavramı	29
Şekil 7. Kriz Yönetim Süreci	33
Şekil 8. Zaman ve Öğrenme Derecesi İlişkisi	40
Şekil 9. Kriz Planlama Aşamaları	43
Şekil 10. Kriz Yönetim Politikasında Dikkate Alınması Gereken Çıkar Gurupları	44
Şekil 11. Turistik Talep ve Algılanan Risk İlişkisi	78
Şekil 12. Turistik Seyahat Karar Verme Süreci	79
Şekil 13. I. Körfez Savaşı Kriz Evreleri ve Görevdeki Turizm Bakanları	101
Şekil 14. II. Körfez Savaşı Kriz Evreleri ve Görevdeki Turizm Bakanları	123
Şekil 15. Körfez Savaşları Genel Değerleme	146

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Sorun ve Kriz Ayrımı	4
Tablo 2. Burnett Kriz Sınıflandırma Matrisi	32
Tablo 3. Dünya Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri	50
Tablo 4. Planlı Dönem Öncesi Türkiye’de Turizmin Gelişimi	52
Tablo 5. Planlı Dönemde Turist Sayısı Hedef ve Gerçekleşme Oranları	53
Tablo 6. Dış Hesaplar Bilançosu	55
Tablo 7. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi	57
Tablo 8. Turizm Çoğaltan Katsayıları	59
Tablo 9. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Etkisi	60
Tablo 10. Turizm Gelirlerinin GSMH İçerisindeki Payı	62
Tablo 11. Yıllar İtibarı İle Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı	66
Tablo 12. Yıllar İtibarı İle Seyahat Acenta Sayısı	67
Tablo 13. Sabit Sermaye Yatırımları İçinde Turizm Yatırımları Payı	68
Tablo 14. Seyahat Acentalarının Kriz Dönemlerinde İzledikleri Stratejiler	76
Tablo 15. 1990-2004 Yılları Arasında Ortaya Çıkan Önemli Krizler	80
Tablo 16. Dünya Petrol Rezervleri	93

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile beraber 1980'lerden sonra turizm ekonomisinin dünya ekonomisi üzerindeki ağırlığı artmaya başlamıştır. 1980 yılında dünya toplam geliri içinde % 1 olan turizm gelirleri 1996 yılında % 1.5'e, hizmet ihracatı içindeki payı ise % 25'den % 31'e çıkmıştır. Ağır sanayi yatırımlarına kıyasla daha düşük maliyetli yatırıma ihtiyaç duyması, diğer endüstrilere kıyasla döviz rezervlerini artırmada daha sağlıklı ve dengeli bir araç konumunda olması ve kuşkusuz emek yoğun bir endüstri olarak yüksek istihdam imkanları yaratma özellikleri ile turizm endüstrisinin genel ekonomi içindeki önemi yadsınamaz.

1984 yılından sonra kamu arazi tahsisleri ve uzun vadeli kredileri içeren Teşvik Kanunu'ndaki düzenlemelerle Türk turizmi atılım gerçekleştirmiş ve genel ekonomi içindeki ağırlığını artırmıştır. Ancak bulunduğu jeo-politik konum nedeni ile turizm sektöründeki gelişim eğilimi kesintilere uğramıştır. Sahip olunan kültürel, doğal, tarihsel değerler ne kadar çekici olursa olsun, güzergah güvenliği turizm hareketlerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Gerçek anlamda 20 senelik bir geçmişi olduğunu söyleyebileceğimiz turizm endüstrisinin yaşanan krizlere rağmen kriz yönetimi ile ilgili çalışmaları yok denecek kadar azdır.

Yukarıda belirtilen gerekçelere dayanarak bu çalışmanın amacı; Körfez Savaşları'nın kriz yönetimi açısından incelenmesi ve ortaya çıkan ekonomik sonuçların değerlendirilmesi ile gelecek krizlere karşı turizm endüstrisinin hazırlık düzeyini artırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi ile ilgili kavramlar tüm yönleriyle incelenmiştir. Amaç krizin ne olduğu, tipleri, nedenleri, evrelerini ortaya koymak, kriz yönetim süreci ve modelleri ile kritik kavramları anlayarak Körfez Savaşları'nın incelenmesi için alt yapının hazırlanmasıdır.

İkinci Bölümde turizm ile ilgili kavramlara açıklık getirildikten sonra dünya ve Türkiye’de turizmin gelişimi incelenmiş, turizmin ekonomik etkilerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm kriz ve turizm ilişkisinin irdelendiği bölümdür. Bu bölümde turizm krizi tanımlanarak, krizle ilgili sektör algılamalarına değinilmiş ve güzergah güvenliğini tehdit eden unsurlardan savaş kavramı ve turizm-savaş bağıntısı ortaya konmuştur.

Dördüncü bölümde, Körfez Savaşları, nedenler ve izlenen politikalar bazında incelenmiştir.

Beşinci bölüm, ilk dört bölümde öğrenilenler ışığında Körfez Savaşları’nın kriz yönetimi çerçevesinde incelendiği ve ekonomik sonuçların değerlendirildiği bölümdür.

Son bölümde ise sonuçlar kıyaslamalı olarak değerlendirilmiş ve öneriler getirilmiştir.

BÖLÜM 1 - KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 Kriz Kavramı ve Özellikleri

1.1.1 Kriz Kavramı

1.1.1.1 Tanımlar

Sönmez'e göre kriz; olumsuz etki yapan ve bir felaket oluşumundan , felaket öncesi koşullara geri dönüşe kadar geçen süreyi içeren herhangi bir olaydır.¹

Selbst'e göre kriz; bir organizasyonun devam eden fonksiyonlarını, kabul edilebilir seviyede hedeflerine ulaşmasını, varlığını sürdürme veya hayatta kalmasını engelleyen , ya da çalışanlar, tüketiciler veya bunların bileşenlerinin büyük çoğunluğu tarafından zararlı etkisi olduğu şeklinde algılanan herhangi bir hareket biçimi veya harekete geçmede başarısızlıktır.²

Literatürde kriz;

Daha iyi veya kötüye gidiş için karar noktası, karar anı veya kritik aşamaya ulaşmış bir durum,³

Bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durum,⁴

Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini,

¹ Sevil Sönmez, " Tourism, Terrorism and Political Instability ", **Annals of Tourism Research**, Vol 25, No 2, s.441

² Bill Faulkner, " Towards a Framework for Tourism Disaster Management ", **Tourism Management**, Vol 22, Issue 2, s.136

³ John R. Darling, " Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decesion Making ", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol 15, No 8, s.5

⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara : Siyasal Kitabevi, 1997, s.312

amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu olarak da tanımlanmaktadır.⁵

1.1.1.2 Sorun Kavramı İle Karşılaştırma

Literatürde krizle ilgili tanımlar yapılmakla birlikte, uygulamada en önemli soru, karşılaşılan bir durumun sorun mu yoksa kriz yönetimini gerektiren bir kriz mi olduğunun tespitidir. Bu ayrımın sadece doğru olarak değil aynı zamanda kısa bir sürede yapılması zorunludur. Aksi takdirde kriz yönetiminde hayati önem taşıyan hızlı karar alma ve uygulamada kaybedilecek zaman "kriz içinde kriz" sürecini başlatabilir. Tablo 1 sorun ve kriz ayrımını yapmada bazı ana hatlar sunmaktadır.⁶

Tablo 1. Sorun ve Kriz Ayrımı

SORUN	KRİZ
Sorun gerçekleşen ile planlanan durumlar arasındaki farktır.	Verimlilikle beraber örgütün hayatiyetini etkiler
Sadece verimliliği etkiler	Kriz öncesi, sırası ve sonrasında alınması gereken önlemler sorun karşısında alınan önlemlere göre daha kompleks bir yapıyı oluşturur
Önem almak nispeten kolaydır	Kriz yenilenme için fırsatlar yaratabilir
Ancak gerekli olan önlemler alınmadığı takdirde sorunlar krize dönüşebilir	

Kaynak : Pelin Kuzucu, " Crisis Periods of the Turkish Tourism in 1990's ", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.23

1.1.2 Krizin Özellikleri

Fink'e göre kriz aşağıda yer alan risk unsurlarını taşır⁷;

- Şiddetli yayılma,
- Medya ve devletin sıkı gözetimi, baskısına maruz kalınması,
- İşin normal yapılış şeklinin bozulması,

⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.b., İstanbul : Timaş Basım, 1992, s.314

⁶ Pelin Kuzucu, " Crisis Periods of the Turkish Tourism in 1990's ", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.23

⁷ Caroline Keown Mc Mullan, "Crisis : When Does a Molehill Become a Mountain", **Disaster Prevention and Management**, Vol 6, No 1, s.5

-
- Bir organizasyon ve mensuplarının taşıdığı olumlu kamuoyu görüntüsünün tehlikeye atılması,

Brewton'a göre kriz aşağıda yer alan unsurlardan hepsini veya bazılarını içermelidir⁸;

- İşleyişte ciddi bozulmalar,
- Artan devlet müeyyideleri,
- Şirketle ilgili olumsuz kamu algısı,
- Finansal kan kaybı,
- Yönetimsel zamanın verimsiz kullanımı,
- Çalışan moral ve desteğinin kaybolması.

Wiener ve Kahn krizin genel boyutları üzerinde durmuştur⁹;

- Kriz dönemlerinde katılımcıların zihinlerinde harekete geçme ihtiyacı yüksek olarak algılanır,
- Krize maruz kalanların hedef ve amaçları için bir tehlike arz eder,
- Olaylar ve etkileri üzerinde kontrolün azaldığı durum veya zamandır,
- Krize maruz kalanlar üzerinde stres ve endişe yaratan aciliyet duygusu ile karakterize olmuştur,
- Krize maruz kalanların ulaşabildiği bilginin yetersiz olduğu durum veya durumlar zinciridir,
- Kriz mağdurlarının artan bir zaman baskısına maruz kalmaları ile karakterize olmuştur,
- Krize maruz kalanlar arasındaki ilişkiler değişmelerle sonuçlanır,
- Özellikle ülkeler arasındaki politik krizlerde taraflar arasındaki gerilim, tansiyon yükselir.

⁸ a.g.e., s.5

⁹ a.g.e.,s.5

Başka bir kaynakta tanımlarının ortak özelliklerinden yola çıkılarak bir kriz tanımı yapılmıştır;¹⁰

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Farklı kriz tanımları yapılmakla beraber, araştırmacıların tanımlarında üzerinde en çok durulan ortak özellikler aşağıda yer aldığı gibidir;¹¹

- Organizasyonun mevcut yapısını, rutin işleyişini ve ayakta kalmasını zorlayacak kadar dikkat çekici, tetikleyici bir olaydır,
- Yüksek tehdit, kısa karar verme süresi, aciliyet ve sürpriz unsurlarını barındırır,
- Etkilenen kişiler arasında, krizle başa çıkmada elden bir şey gelmeyeceğine, başarısızlığa yönelik bir algı vardır,
- Akışkan, dengesiz, dinamik bir karakteri vardır.

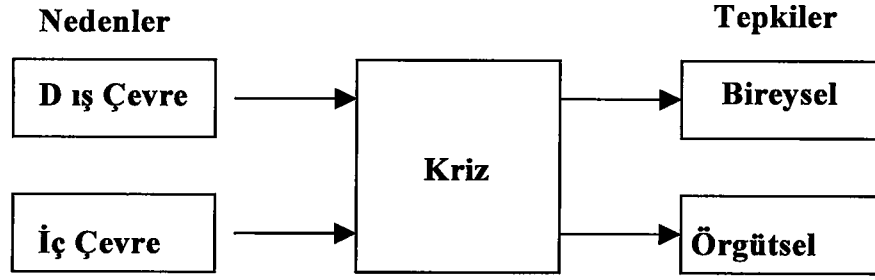
1.2 Kriz Nedenleri

Krizin nedenleri Dış Çevre ve İç Çevre olarak iki grupta değerlendirilebilir. Ancak krizlerin hangi nedenlerden daha fazla kaynaklandığı konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bazı kaynaklarda krizlerin genellikle yönetsel karar veya kararsızlıklardan kaynaklandığı ifade edilirken bazı kaynaklar da ise açık sistem olmanın sonucu olarak dış çevresel faktörlerin özellikle küreselleşme ile birlikte önem kazandığı ifade edilmektedir. Kuşkusuz her iki çevre de birbiri ile etkileşim halindedir. Kriz, neden ve tepki ilişkisi Şekil 1’de görülmektedir.

¹⁰ Gürkan Haşit, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir : Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000, s.9

¹¹ Faulkner,a.g.e., s.138

Şekil 1. Kriz Neden ve Tepki İlişkisi



Kaynak : Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa, 2001, s.4

1.2.1. Dış Çevresel Nedenler

1.2.1.1. Doğal Faktörler

Doğal felaketler örgütlerin ve toplumun genelini etkileyen olağandışı faktörlerdir. Örgüt tarafından kontrol edilmesi mümkün olmayan deprem, sel vb doğal felaketlerin önceden kriz sinyali yaratmaması diğer dış çevre faktörlerine göre krizin doğrudan akut dönemden başlamasına yol açmaktadır. Dolayısı ile doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin etkisi yıkıcıdır. Bu tip krizlerde kriz yönetim planlarının varlığı yıkıcı etkileri azaltmada önem arz etmektedir.

1.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Bir ülke ekonomisi çeşitli büyüklükte ve alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden meydana gelir. Bu yüzden, ekonominin büyümesi, gelişmesi ve böylece halkın refahının yükselmesi, işletmelerin büyüyüp, gelişmeleri ile yakından ilişkilidir.¹² Bu bağlamda milli gelir, satınalma gücü, üretim için gerekli hammadde, enerji, işgücü gibi faktörlerdeki istikrar işletmelerin büyüme ve gelişmesine olanak sağlar. Ekonomik faktörlerdeki istikrarsızlık örgütlerin önünde bir kriz tetikleyicisi olarak durmaktadır. Küreselleşme ile birlikte uluslar ve ekonomileri arasındaki etkileşim ekonomik buhranların da mobilize olmasına yol açmıştır. Örgütlerin sadece

kendi uluslarının ekonomilerini değil uluslararası ekonomileri ve konjonktürü de takip etmeleri, krizlere hazır olmaları açısından önem arz etmektedir.

1.2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

Özellikle, gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerdeki politik sistemlerin değişme riski, sıklığı ve ihtilallerin olması düzenli istikrarlı bir politik hayatın olmaması, yerleşmemiş politik ortam sık sık değişen kanunlar, uluslararası ticari ilişkileri zorlaştıran ve kontrol eden düzenlemeler çevresel belirsizliği artırmaktadır.¹³ Politik sistem farklılıkları, kanun ve düzenlemelerin ülkeden ülkeye farklılaşması, politik istikrarsızlık, ayaklanmalar, sık sık hükümet değişiklikleri, yasal ve politik çevre belirsizliklerini iyice karmaşık hale getirmektedir.¹⁴ Devletler arasındaki politik sürtüşmeler, savaş riski de dahil edildiğinde politik ve yasal faktörlerin bütünü örgütler üzerinde kriz riski yaratmaktadır.

1.2.1.4. Teknolojik Faktörler

Üretimde kullanılan makine, araç, gereç, yöntem ve tekniklerin tümüne birden teknoloji denir.¹⁵ İşletmeler yeni makine, araç, gereç, yeni üretim yönetimi ya da yeni ürün konusunda teknolojik değişme ve gelişmeleri izlemek, bu gelişmeleri işletmeye yansıtmakla kalmamalı, aynı zamanda kendi içinde kurduğu araştırma-geliştirme birimleri aracılığı ile işletmenin yapısına uygun yeni teknoloji geliştirmelidir. Teknoloji üretim miktarı artışı, mal ve hizmet kalitesinin artması, birim başına düşen maliyetlerde azalma, zaman tasarrufu, standardizasyon gibi yararları beraberinde getirir. Bilgi toplumunda örgütlerin teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamaları kriz yaratıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

¹² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.35

¹³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., İstanbul: Beta, 2001, s.123

¹⁴ a.g.e., s.123

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.38

1.2.1.5. Toplumsal Yapıda Değişim

Maddi ve manevi yönleri olan kültüre anlam kazandıran teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlardır.¹⁶ Dinsel, ahlaksal ve estetik açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerine göre ortadan kalkmaktadır. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişimler krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Eğitsel, kültürel düzeylerde sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişimler örgütler tarafından analiz edilmediği takdirde kriz tetikleyicisi olarak etki edebilmektedir.

1.2.1.6. Diğer Faktörler

Suç olayları, endüstriyel kazalar, endüstriyel ilişkiler, tüketici boykotları, krizlere yol açan diğer faktörler arasında sayılabilir.

1.2.2. İç Çevresel Nedenler

1.2.2.1. Yönetim

Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi kriz kaynağıdır.¹⁷ Bu bağlamda yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri;¹⁸

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma
- Yöneticinin sorun ve kriz ayırımını yapamaması
- İç ve dış çevresel faktörler hakkında bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik sayılabilir.

¹⁶ Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat, 2000, s.28

¹⁷ a.g.e., s.36

Bunlara ek olarak üst yönetimin hatalarından doğabilecek kriz nedenleri ;¹⁹

- Büyük ve gereksiz risklere girilmesi,
- Rakiplerin rekabet gücünün yeterince dikkate alınmaması,
- Kısa vadeli faaliyetler üzerinde fazla durularak, işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasına etki edebilecek faaliyetlerin göz ardı edilmesi,
- İşletmenin büyüklüğünün rakipleri durdurmada yeterli olacağı inancı olarak sayılabilir.

1.2.2.2. İşletme Hayat Safhası

Miller ve Friesen'e göre işletmeler dört hayat safhasına sahiptir;²⁰

- Doğuş Safhası
- Büyüme Safhası
- Olgunluk Safhası
- Gerileme Safhası

Başlangıç aşaması, iş planı geliştirme, yürürlüğe koyma, başlangıç finansmanını sağlama ve pazara girme aşamasıdır. Bu aşamada örgütün hayatiyetini tehdit eden unsurların başında başlangıç sermayesi yeterliliği, nakit akışı ve müşteriler tarafından kabul görmek gelmektedir.²¹

Büyüme aşaması, işletmenin hayatta kalma mücadelesinden kısmen başarılı çıktığı, büyüme amaçlı fırsatlar aradığı aşamadır. Bu aşamada işletme artan talebi karşılayabilme, nakit akışını koruma ve örgüt yapısını oluşturma tehditi altındadır. Bu aşamada yeni yatırımlar yapılır, müşteri ve personel sayısında artış kaydedilir.²²

Olgunlaşma safhası, işletmelerin ve yöneticilerinin kendilerini başarılı ve saygın olarak gördükleri aşamadır. Büyüme hızındaki yavaşlamaya rağmen bu safha

¹⁸ Melek Vergilisel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa, 2001, s.8

¹⁹ Haşit, a.g.e., s. 29-31

²⁰ I M Jawahar, Gary L. McLaughlin, "An Organizational Life Cycle Approach", **The Academy of Management Review**, Vol 26, No 3, s. 404

²¹ a.g.e., s. 406

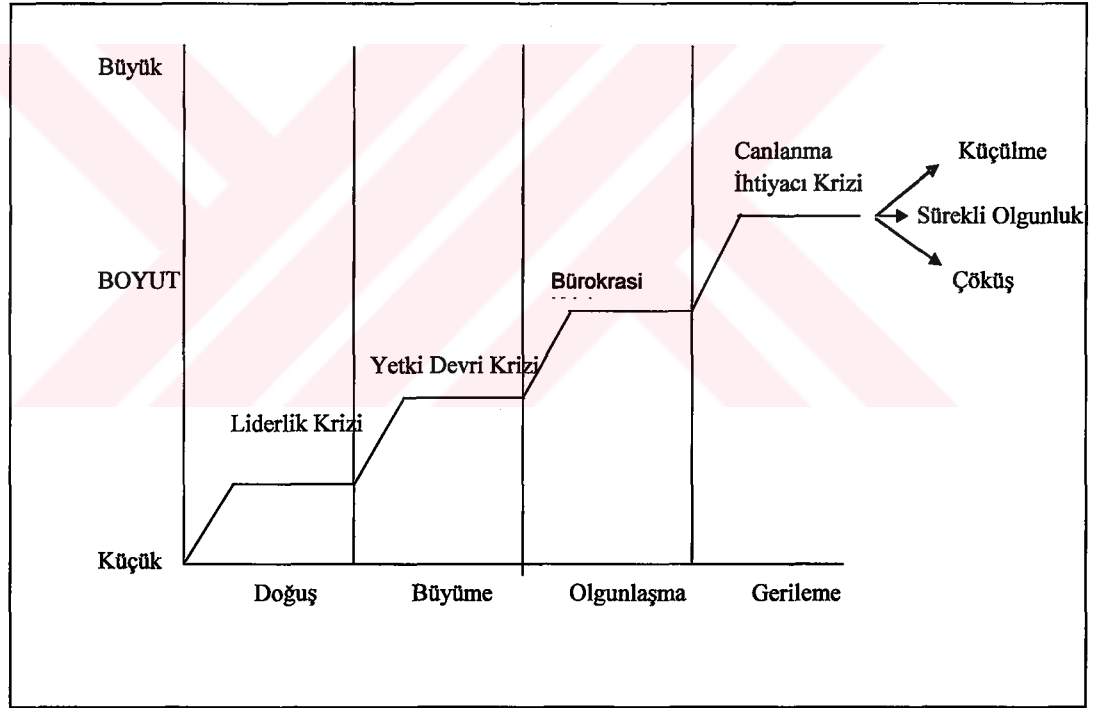
²² a.g.e., s. 407

başarının getirdiği aşırı güven ve gevşeme ile karakterize edilmiştir. Bu aşamada örgüt risk almada isteksizdir.²³

Gerileme safhasında, işletmenin klasik ürünlerine karşı talep azalmakta, yöneticiler şirket birleşmeleri, küçülme gibi stratejileri değerlendirmeye başlamaktadır. Bu aşamada yeni ürün ve pazar arayışları başlamakta ve olgunlaşma safhasına göre daha riskli alternatifler değerlendirilmektedir.²⁴

Örgütlerin hayat safhalarına göre kriz türleri Şekil 2’de görülmektedir.²⁵

Şekil 2. Örgüt Hayat Safhasına Göre Kriz Tipleri



Kaynak : Dilek Uzun, "Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.42

²³ a.g.e., s. 408

²⁴ a.g.e.,s. 409

1.2.2.3.Örgüt Kültürü

Schein'a göre örgüt kültürü, "Örgüt içinde çalışan gurupların keşfettiği, geliştirdiği, temel fikirler ve düşüncelerdir."²⁶ Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü, "Baskın ve Paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar ve sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır."²⁷

Örgüt kültürünü oluşturan karakteristikler aşağıda yer almaktadır,²⁸

- Bireysel Katılım ve Teşebbüs : Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk Toleransı : Bireylere tanınan yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları
- Yön : Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
- Birleşme : Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Yönetim Desteği : Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardım derecesi,
- Kontrol : İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni
- Benlik : Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları gurupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri,
- Ödül Sistemi : Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma Toleransı : Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim Kalıpları : Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırları.

Kuvvetli bir örgüt kültürü kriz dönemlerinde örgütün ayakta kalmasını sağlarken aynı zamanda kriz yaratıcısı konumuna da gelebilir. Eğer örgütün çevresi hızla

²⁵ Dilek Uzun, "Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.42

²⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Etam Matbaa, [t.y.], s.142

²⁷ a.g.e., s.142

değişiyorsa, örgütün gelecekle ilgili değerleri paylaşılmıyorsa, bürokrasiyi arttırıyor ve esneklikte azalmaya yol açıyorsa, çevre ve örgüt kültürü arasındaki uyumsuzluk açıldıkça, örgüt kültürü kriz yaratıcı bir fonksiyon haline gelmektedir.

1.3. Kriz Tipleri

Örgütler farklı tiplerdeki krizlerin tehditi altındadır. Örgütün maruz kalabileceği kriz tiplerini tanıması krizlere hazırlıklı olmasında önem arz eder. Bunu başarabildiği takdirde iyi bir kriz yönetimi ile tehdit fırsata dönüştürülebilir.

Yapılan çalışmalar, krizlerin yedi grupta toplanabileceğini göstermektedir. Gruplar arasında önemli farklılıklar olmakla beraber her grubun içinde yer alan krizler birbiri ile güçlü benzerliklere sahiptir. Dolayısı ile her grup içinde yer alan bir krize yönelik hazırlıklı olma, o grubun altında yer alan diğer krizlere de hazırlıklı olma anlamına gelecektir.²⁹

Kriz tipleri ve her kriz tipine ait örnekler aşağıda yer almaktadır,³⁰

- Ekonomi Kaynaklı Krizler
 - Grevler
 - Sermaye piyasalarında istikrarsızlık
 - Pazar kaybı
 - Ana gelir kalemlerindeki düşüşler

- Haberleşme / Bilgi Yönetimi Kaynaklı Krizler
 - Gizli ibareli bilgilerin kaybolması, dışarıya sızması
 - Yanlış enformasyon
 - Bilgisayar kayıtları ile oynanması
 - Ana bilgisayarın çökmesi

²⁸ a.g.e., s.144

²⁹ Ian I. Mitroff, **Crisis Leadership**, yy., John Wiley and Sons Inc, 2004, s.60

- Fiziksel Yapı Kaynaklı Krizler
 - Üretim için hayati olan teçizatın bozulması
 - Ana üretim tesisinde faaliyetin durması
- İnsan Kaynakları ile İlgili Krizler
 - Örgüt liderinin ölmesi
 - Personel devamsızlığında artış
 - İş kazalarında artış
 - İşyeri şiddeti
- Saygınlık / Ün Kaynaklı Krizler
 - İftira
 - Söylenti, dedikodu
 - Kurumsal üne zarar verilmesi
 - Kurumsal logolarla oynanması
- Psikopatik Hareketler Kaynaklı Krizler
 - Terörizm,
 - İşyeri şiddeti
 - Ürünle oynama (Tylenol vakası)
- Doğal Afet Kaynaklı Krizler
 - Deprem
 - Yangın
 - Sel
 - Patlama

Örgütlerin her kriz için ayrı plana sahip olmasını beklemek yerine, her kriz tipine göre plan yapması daha akılcıl olacaktır. Aksi taktirde pek çok planın olması, bunların test edilmesi ve güncellenmesini geciktirebilir ve kriz döneminde kullanılacak planlar günceli yansıtmayabilir. Bu tip yaklaşımda örgütün önündeki en

³⁰ a.g.e., s.61

önemli problem kriz tipleri içinde yer alan hangi krizin referans plana örnek teşkil edeceğini tespit etmektir.

1.4. Kriz Evreleri

Modern organizasyonların organik yapılar olarak değerlendirilmesinin nedeni dış çevresel değişimlere karşı bağışık olmamalarından kaynaklanmaktadır. Yaşayan organizmalar gibi organizasyonlar, çevresel faktörlerden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilirler. Bugünün başarılı organizasyonları; çevresel faktörleri tanımlama, analiz etme, etkilerini değerlendirme ve tepki gösterme becerilerine sahip olmalıdırlar. Bu becerilerin kullanımını gerektiren çoğu krizler aniden ortaya çıkmaz. Genellikle sinyal ve semptomlar oluştuğunda organizasyon tarafından gözlemlenir.

1.4.1. Fink'e Göre Kriz Evreleri

Fink'e göre krizin evreleri genelde dört başlık altında toplanmaktadır,³¹

- Oluşum (Prodromal) Evresi
- Şiddetli Kriz (Akut) Evresi
- Müzmin Kriz (Kronik) Evresi
- Krizin Çözülme Evresi

Bu evreleri temsil eden kriz döngüsü Şekil 3' de yer almaktadır.³²

1.4.1.1. Oluşum (Prodromal) Evresi

Oluşum aşaması için yapılabilecek en önemli tespit, kriz döneminde olunmayan her anın aslında bir sonraki krizin oluşum aşamasını temsil etmesidir.³³ Oluşum aşaması tehlike sinyallerinin ilk alındığı aşamadır. Bir organizasyon ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin bir dizi konu veya trendin organizasyonu etkilemesi kaçınılmazdır. Prodrom aşamasının önemli olmasının nedeni; bu aşamada krizle baş etmenin daha kolay olmasıdır. Pek çok krizde, akut aşamaya geçilmeden, olası

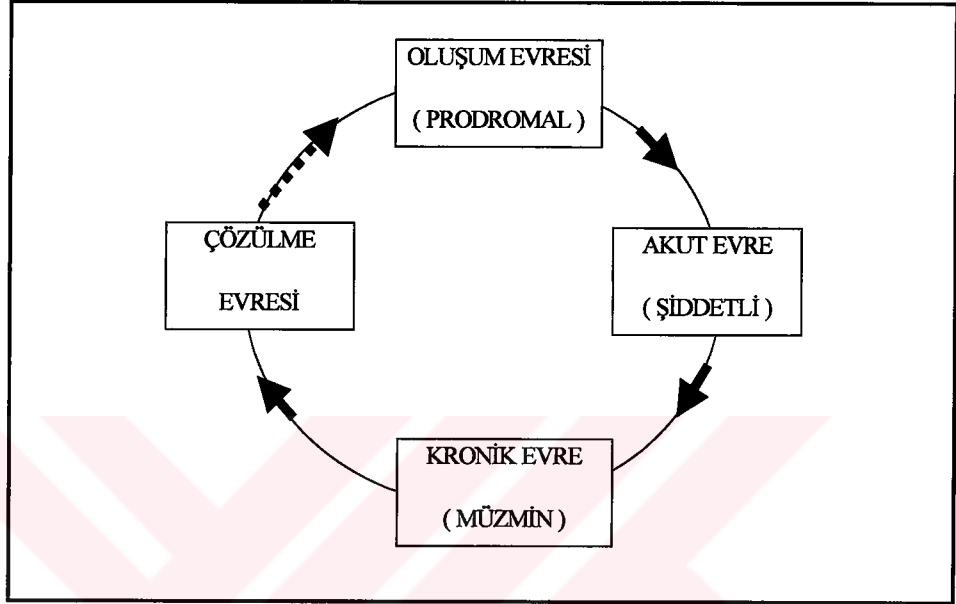
³¹ Toby J. Kash and John R. Darling, "Crisis Management : Prevention, Diagnosis and Intervention ", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol 19, No 4, s.181

³² Darling, a.g.e., s..6

³³ Bill Richardson, "Crisis Management and Management Strategy-Time to Loop the Loop", **Disaster Prevention and Management**, Vol 3, No 3, s.60

komplikasyonlar ortaya çıkmadan sorunla baş edilmesinin hem daha kolay hem de daha güvenilir olduğu görülmüştür. Genellikle krizin tamamen dış çevre kaynaklı olması ve organizasyonun hemen hemen hiç kontrol gücünün olmaması prodromal aşamanın akut aşamaya dönmesine yol açmaktadır.³⁴

Şekil 3. Kriz Döngüsü



Kaynak : John R. Darling, " Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decesion Making ", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol 15, No 8, s.5

Tüm krizlerde dört aşamanın hepsinin olması beklenmemekle beraber, genelde önemli büyüklük ve etkide olan tüm krizlerde bu dört aşamanın varlığı gözlenmiştir.

Kriz dönemlerinde, kriz döngüsü dikkate alındığında en önemli nokta hangi aşamada olduğunu tesbit edebilmektir. Proaktif bir şekilde harekete geçebilmek için prodrom aşamanın tespiti şarttır. Prodrom aşama, tehlike sinyallerinin alınmaya başlandığı aşamadır, ki bu aşamada izlenecek proaktif yaklaşımlar krizin diğer aşamalarında alınacak önlemlere göre daha etkili olmaktadır.

³⁴ Darling, a.g.e., s.6

1.4.1.2. Şiddetli Kriz (Akut) Evresi

Bir krizin prodromal aşamasını tesbit etmek güç olabilir. Kimi durumlarda, sinyaller prodromal aşamada tesbit edilse dahi, krizin şiddetinin hissedildiği aşamaya kadar organizasyon harekete geçmeyebilir. Akut aşama semptomların aciliyetinin dikkat çektiği aşama olarak tanımlanabilir. İster akut semptomlar aniden ortaya çıkmış olsun, isterse de prodromal aşamanın dönüşümü olsun hızlı harekete geçmek bu aşamada gereklidir. Fonların veya diğer kaynakların bu aciliyet gerektiren duruma yönlendirilmesi, sistemin bütününde rahatsızlık veya dengesizlik yaratabilir. Bu dengesizliği yaşamadan, faaliyetlerini sadece önceden kriz planı hazırlamış olan işletmeler sürdürebilir. Akut aşamada yönetim sadece uğranılan zararı kontrol altına almaya yönelik adımlar atabilir. Kayıplar telafi edilemez. Akut aşamada krizin yönetimini güçleştiren ana faktör, bu aşamayla neredeyse özdeşleşen krizin hızı ve yoğunluğudur. Bu aşama genelde kriz aşamalarının en kısası olmakla beraber, baskının en fazla hissedildiği aşamadır.³⁵

1.4.1.3. Müzmin Kriz (Kronik) Evresi

Bu aşamada semptomlar oldukça belirgin, devamlı ve algılanabilir bir yapıya sahiptir. Bu aşama bir organizasyon için kırılma noktasını ifade etmektedir. Kronik problemler işletme yönetimini radikal kararlar almaya sevk etmektedir. Bu nokta kimi organizasyonlar için kendini toplama, kimi organizasyonlar için ise sonun başlangıcını ifade etmektedir. Bazı kaynaklarda kronik aşamanın toparlanma, iç analiz, iyileşme, yeni planlar geliştirme aşaması olduğu ifade edilmektedir.³⁶

1.4.1.4. Çözülme Evresi

Bu aşama krizin dördüncü aşaması olup, diğer üç aşamadaki hedeflerden birisi de bu aşamaya ulaşabilmektir. Prodrom aşamasının doğru tespiti ve proaktif yaklaşımlar bu aşamanın krizin fırsata dönüşmesi şeklinde sonuçlanmasını sağlayabilir. Prodrom aşamasının tespit edilememesi durumunda, diğer aşamaların hızla geçilerek bu aşamaya ulaşmak ana hedef olacaktır.

³⁵ Darling, a.g.e., s.7

³⁶ Faulkner,a.g.e., s.140

1.4.2. Roberts'a Göre Kriz Evreleri

Roberts'a göre krizin aşamaları genelde dört başlık altında toplanmaktadır;³⁷

- Olay Öncesi Evresi
- Aciliyet Evresi
- Orta Dönem Evresi
- Uzun Dönem Evresi

1.4.2.1.Olay Öncesi Evresi

Kriz ve felaketleri önlemeye yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği aşamadır. Muhtemel krizlerin etkilerinin sınırlandırılmasına yönelik planların geliştirilebileceği evre olarak da kabul edilir.

1.4.2.2. Aciliyet Evresi

Krizin etkilerinin hissedildiği ve acil önlemlerin alınmasının zorunlu olduğu evredir.

1.4.2.3.Orta Dönem Evresi

Krizin neden olduğu kayıpların giderilmesine dönük, ana faaliyet konusunda ayakta kalmayı sağlayacak kısa vadeli önlemlerin alındığı evredir.

1.4.2.4. Uzun Dönem Evresi

Bir önceki evrenin devamı olmakla birlikte, bu evre kısa vadede gerçekleştirilmesi mümkün olmayan uzun dönemli önlemlerin ve kararların alındığı evredir.

³⁷ Faulkner,a.g.e., s.140

1.4.3. Faulkner'e Göre Kriz Evreleri

Faulkner Fink ve Roberts'ın çalışmalarını birleştirerek krizleri altı başlık altında toplamıştır;³⁸

- Olay Öncesi Evre
- Oluşum Evresi
- Aciliyet Evresi
- Orta Dönem Evresi
- Uzun Dönem Evresi
- Çözülme Evresi

1.5. Kriz Yönetimi

1.5.1. Kriz Yönetimi Tanım

Kriz yönetimi;

Davis ve Walters'a göre; krizleri önlemek veya üstesinden gelmek için, iç ve dış çevresel faktörlerin tanımlanma, üzerinde çalışılma ve tahminleme ile, meydana gelen krizlere doğru ve planlı bir karşılık verebilme sürecidir.³⁹

Kash ve Darling'e göre; krize nasıl karşılık verileceğini tanımlama ve planlama süreci ile, kriz ortaya çıktığında planlı hareket etme, önceden hazırlanan planları uygulama olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰

Caponigro'ya göre; bir krizin etkisini minimize etmeye yarayan ve durum üzerinde organizasyonun kontrolü ele almasına yardımcı olan fonksiyondur.⁴¹

³⁸ Faulkner,a.g.e., s.140

³⁹ H.Davies and M.Walters,"Do all crisis have to become disasters?Risk and risk mitigation", **Disaster Prevention and Management**, Vol 7, No 5, 1998, s.396

⁴⁰ a.g.e., s.396

⁴¹ John Spillan and Michelle Hough, "Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference", **European Management Journal**, Vol 21, No 3, June 2003, s.401

Whitman ve Mattord'a göre; bir felaket sırasında ve sonrasındaki hareket tarzıdır.⁴²

1.5.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin ayırıcı özellikleri aşağıda yer almaktadır;⁴³

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler, yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında, önlemleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olamayabilecektir.
- Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattığı olan yöneticiler, görevlerini kaybetmemenin yanında, kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizleri çözümlenmek esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır,

⁴² a.g.e. s.401

⁴³ Haşit, a.g.e., s. 65-67

yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakarlıklar yapmayı da zorunlu hale getirebilmektedir.

- İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler, kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler, bir bütün olarak işletmenin krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde önem taşımaktadırlar.
- Kriz yönetimi, bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler, stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.
- Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliklerden biridir.
- Kriz, bir işletmenin bütünü etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç, yangını söndürmektir. Yeniden yapılanma ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir ki bunlar; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözümlenmesidir.

1.5.3. Kriz Yönetiminde Kritik Kavramlar

1.5.3.1. Kriz İletişimi

Bir örgütteki kriz dönemlerindeki belirsizlik ve karışıklığın artışı; bilgi akışı, iletişim ve koordinasyonda belirgin bir artışı gerekli kılar.⁴⁴

⁴⁴ Matthew W. Seeger, "Chaos and Crisis : Propositions for a General Theory of Crisis Communication ", **Public Relations Review**, Vol 28, Issue 4, s.335

Kriz İletişimi Yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş, stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır.⁴⁵

Bir diğer tanıma göre kriz iletişimi, olumsuz bir olay öncesi, sırası ve sonrasında örgüt ile çevresi arasındaki iletişimidir.⁴⁶

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Kriz dönemi iletişim politikasının, krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır;⁴⁷

- Krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak(ortaklar, tüketiciler, medya, devlet)
- Çalışanları bilgilendirmek

Üç temel alan, kriz iletişim yönetiminde öne çıkmaktadır;⁴⁸

- Liderlik
- İletişimi Yönetecek İnsan Kaynaklarının Nitelikleri
- Süreçler

Liderlik madde 1.5.3.2.'de ayrıca incelenmiştir.

İletişimi yönetecek kadrolarda istihdam edilen kişiler , alınacak olan yönetim kararlarının dış dünyada nasıl algılanma olasılığı olduğu ve bunların orta ve uzun dönemli örgüt stratejilerine katkı sağlayıp sağlayamayacağı konusunda ipuçları verecektir. Bu kadroların, özellikle, mesaj yönetimi, kurumsal konumlandırma ve kurumsal markanın stratejik yönlerini iyi bilen kişilerden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kadroların iki ana noktada yetkinliği tanımlanmaktadır;⁴⁹

⁴⁵ Salim Kadıbeşegil, *Kriz Geliyorum Der*, İstanbul: MediaCat, 2001, s.116

⁴⁶ Grandville King, " Crisis Management and Team Effectiveness : A Closer Examination ", *Journall of Business Ethics*, Vol 41, Issue 3, s.237

⁴⁷ Tüz, a.g.e., s.104

⁴⁸ Kadıbeşegil, a.g.e., s.116

⁴⁹ Kadıbeşegil, a.g.e., s. 118

- Strateji geliştirme ve uygulama araçlarının yönetimi için araştırma ve teknoloji donanımı,
- Disiplinler arası deneyime sahip ve üst düzey stratejist olmaları.

Süreçler, bir başka kritik başarı faktörüdür. Olağan dönemin koşullarına göre tanımlanmış kriz yönetilemez. En kestirme, süratli, etkin, yapıcı süreçler tanımlanmış olmalıdır.

Kriz dönemlerinde, örgüt üzerindeki baskı grupları içerisinde, medya ile iletişim önem arz etmektedir. Cep telefonu, görüntülü telefonlar, dijital kameralar gibi teknoloji alanındaki yeniliklerin krizin gerçekleşme anı ile kamuoyuna duyurulması arasındaki zamanı neredeyse sıfıra indirdiği göz önünde bulundurulmalıdır.⁵⁰ Medya baskısına karşı kriz iletişim sürecinde aşağıda yer alan hususlara önem verilmelidir;⁵¹

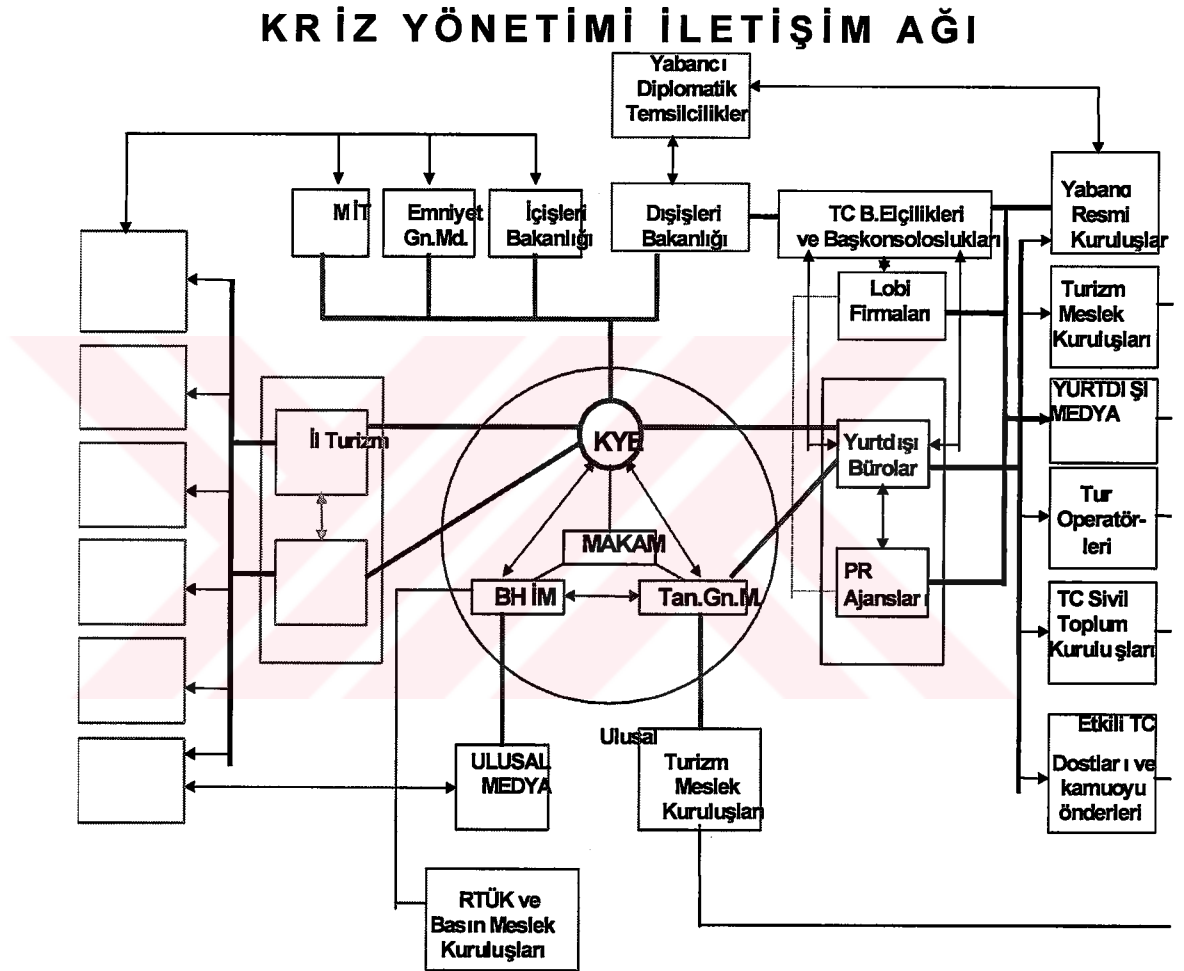
- Medyanın yönlendiği yerler kontrol altına alınmalıdır.
- Medyanın haber alma amaçlı informel yerlerdeki sorularından kaçınılmalıdır.
- Soruların yönü cevap vermek istenilen konulara yönlendirilmelidir.
- Yapılan açıklamalar net ve kısa olmalıdır.
- Sorulara açık, dürüst bir yaklaşım sergileyerek tahminlerle değil somut gerçeklerle ilgilenilmelidir.
- Sakin, soru sorulmasına açık bir şekilde, sadece açıklama yapan bir ağız gibi değil, duygulara sahip bir insan olarak konuşulmalıdır.
- Sorular cevaplandırılırken dört parmak kuralı uygulanmalıdır;
 - Yorum yok demekten kaçınılmalıdır.
 - Saptırma yapmaktan kaçınılmalıdır.
 - Spekülasyondan kaçınılmalıdır.
 - Başka örgüt veya kişiler suçlanmamalıdır.
- Medya ile çatışmaya girilmemelidir.

⁵⁰ Linda S. Ashcroft, "Crisis Management-Public Relations", **Journal of Managerial Psychology**, Vol 12, No 5, s.328

⁵¹ Robert Heath, " Working Under Pressure : Crisis Management, Pressure Groups and Media ", **Safety Science**, No 30, 1998, ss.217-220

Şekil 4'de Turizm Bakanlığı'nın kriz yönetimi iletişim ağı yer almaktadır;

Şekil 4. Kriz Yönetimi İletişim Ağı



Kaynak : Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kriz Yönetimi El Kitabı

http://www.kultur.gov.tr/portal/default_tr.asp?BELGENO=44454

1.5.3.2. Kriz Liderliği

Kriz dönemlerinde bir örgütte görülen eğilimler aşağıda yer almaktadır ;⁵²

- Örgüt çalışanlarının gerilimi artar
- Kararların niteliği bozulur
- Örgütsel çatışma artar
- Çevresel değişimlere uyum yeteneği zayıflar
- Çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkar
- Kontrol önemli ölçüde merkezileşir
- Stres artar

Alışılmış uygulamaların kriz ortamında da sergilenmesi ile örgütte, etkisizlik, stres, gerilim, baskı, dengesizlik, düşünülmeden alınan kararlar gündeme gelebilir. Kriz durumlarında, her şart için standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Krizin bütün aşamalarında büyüyen sorunlar, etkin bir kriz yönetimi liderliğini gerekli kılar. Kriz lideri, birkaç farklı insan arasında iş görevlerini bölme, organizasyonu ekonomik fonksiyon temelinde yeniden yapılandırma yeteneği gösteren yöneticidir.⁵³

Kriz ortamları, krizin aşılabilmesi yolunda yeni liderler ve yeteneklerin ortaya çıkması için çok uygun koşullar sağlayabilmektedir. Weber'in "sosyal kriz dönemleri karizmatik liderlerin doğması için çok uygun ortamlar üretir" şeklindeki savı, krizlerle karşı karşıya kalan işletmeler ve ülkeler için de geçerlidir.⁵⁴

Ancak günümüzde, krizlerin yeni liderler yaratacağı gerçeğini göz ardı etmemekle beraber, kriz planları kapsamında krizin kim veya kimler tarafından yönetileceği önceden tespit edilmiş olmalıdır. Kriz yöneticisi veya kriz lideri olarak adlandırılan bu kişi, krizi yönetmekle sorumlu, geniş yetkilere sahip üst düzey yöneticiler arasından seçilmelidir. Eğer orta kademe bir yönetici bu görevi

⁵² Tutar, a.g.e., s.65

⁵³ Tutar, a.g.e., s.190

⁵⁴ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul : Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, s.60

yürütecekse, üst düzeydeki yöneticiler kriz dönemlerinde bu kişinin otoritesini kabul etmek durumundadırlar.⁵⁵

Kriz dönemi liderlerinin dikkat etmeleri gereken noktalar şöylece sıralanabilir;⁵⁶

- Lider kendisiyle birlikte grup üyelerini tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- Ekibin birlikteliğiyle tatmin edici bir sonuca ulaşılabilceği vurgulanmalıdır.
- Sorun teşhisinden sonra, çözüm üzerinde odaklaşılmalıdır.
- Astlara sorunları çözmeleri için geniş imkanlar tanınmalıdır.
- Ekip tutumu değişikliği oybirliğiyle alınmalıdır.
- Kriz ortamında gerginliğe hakim olunarak, çatışma ortamına geçilmesine engellenmelidir.
- Kriz ortamında yönetici otoritesini kaybetmemelidir.

Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumunda ise probleme gereken dikkatin verilmediği bir ortam söz konusudur. Bu nedenle doğru karar alma açısından, aşırı stresin yanı sıra, tamamen stresten uzak olmak da istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, stres düzeyinin gittikçe artarak, en yüksek performans düzeyini yakaladığı noktadır. Şekil 5 Yerkes Dotson Kanunu olarak da adlandırılan performans ve stres düzeyi arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Stres altında karar almada izlenebilecek beş yol vardır;⁵⁷

- 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.

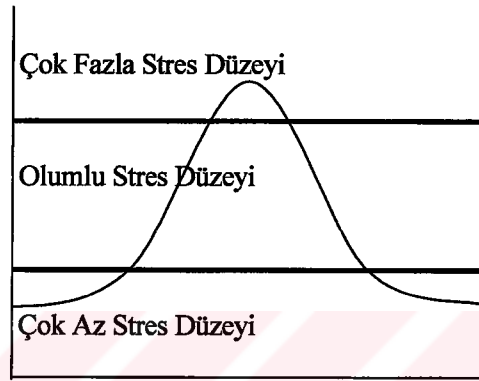
⁵⁵ Robert Heath, "Dealing With The Complete Crisis-The Crisis Management Shell Structure", **Safety Science**, Vol 30, Issue 1-2, s.145

⁵⁶ Akdemir, a.g.e., s.60

⁵⁷ Tüz, a.g.e., ss. 112-113

- Savunmacı kaçınma stratejisi : Bu yöntemde karar alıcı, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
- Aşırı ihtiyat stratejisi : Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften hemen diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken panik halini yaşar.

Şekil 5. Stres Eşiği ve Olumlu Stres Düzeyi



Kaynak : Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat, 2000 s.274

Kriz şartlarında stres altında karar almada ihtiyat stratejisi doğru, diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir.

Kriz dönemleri örgüt bağlarının zayıflamasına yol açabilir. Bu bağlar;⁵⁸

- Örgüt ve kimliği ile ilgili yatay ve yan bağlar
- Yönetime duyulan dikey güven bağı
- Ortak dil, amaç ve değer bağları
- Sorun çözme ile ilgili paylaşılan geçmiş bağlar

Bu karşılıklı bağlar ne kadar güçlü ise bir örgüt krizin artan stresine dayanma gücüne sahip olacaktır. Lider artan bu stres karşısında bir örgüt , hatta ulusun endişe düzeyini dengeleyebilme becerisine sahip olmalıdır.⁵⁹

⁵⁸ Ruth Palombo Weiss, "Crisis Leadership" *T+D*, Vol 56, Issue 3, s. 29

⁵⁹ a.g.e.,s. 29

Kriz liderliği, aynı zamanda liderin krizin hangi aşamasında bulunduğunu sezme gücünü de gerekli kılar. Kronik krizler, akut krizlere göre farklı sorun ve çözümlerini içerir.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, bazı araştırmacılar karizmatik liderliğin kriz yönetimini gerektiren dönemlerde öne çıktığı sonucuna varmışlardır. Örneğin, Pillai kriz dönemlerinde karizmatik liderlerin kriz olmayan dönemlere göre daha fazla sonuç alıcı olduğu sonucuna varmışken, House ve arkadaşları benzer bir çalışmada yüksek katılım, aktif liderlik, duygusal adanmışlık ve olağanüstü çaba gerektiren dönemlerde karizmatik liderliğin gerekli olduğu sonucuna varmıştır.⁶⁰

Son olarak Gibson ve arkadaşları kriz koşulları altında, karizmatik liderlerin ortaya çıktığı sonucuna varmıştır.

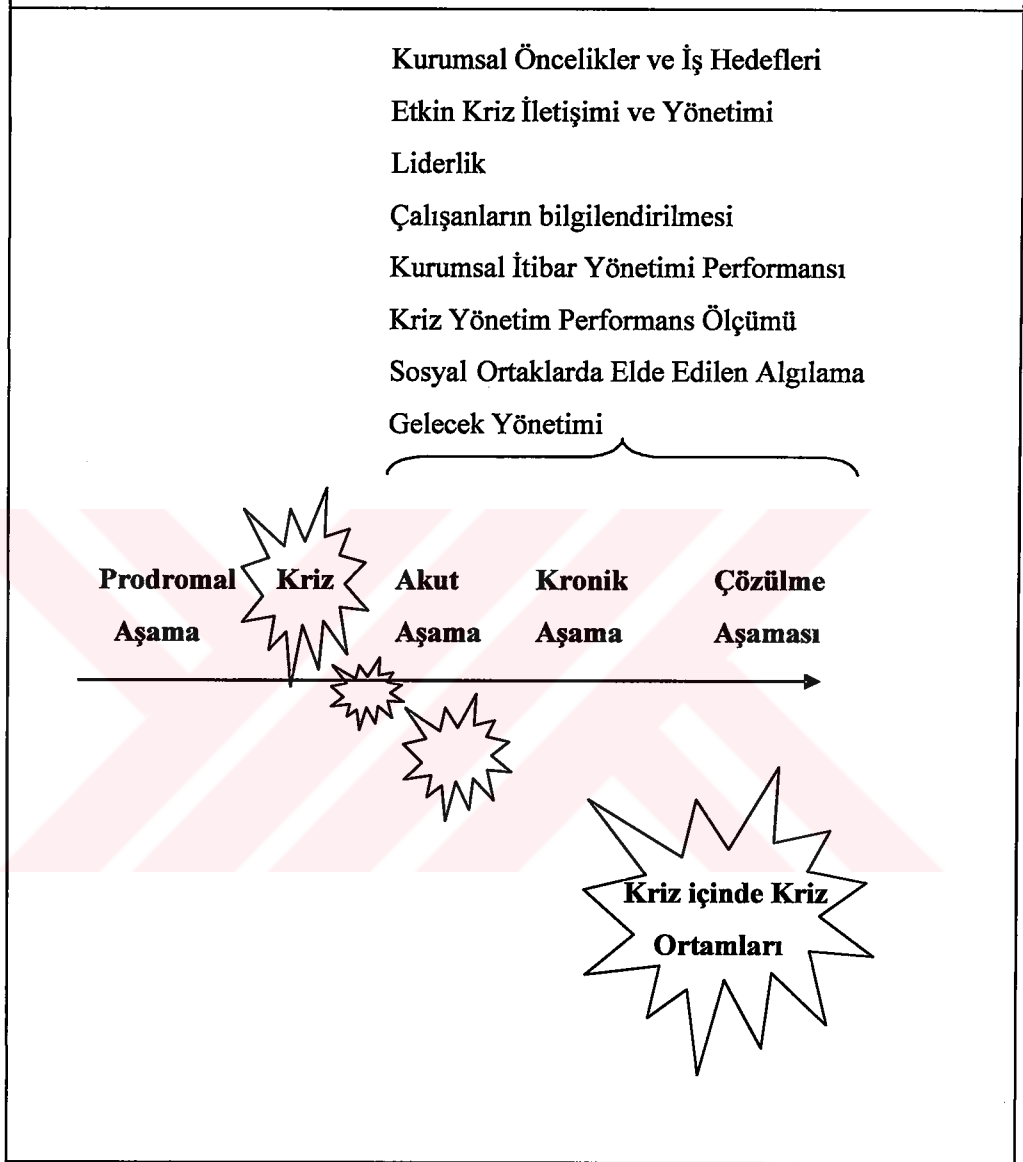
1.5.3.3. Kriz İçinde Kriz Kavramı

Kriz yönetim sürecinde önemli olan noktalardan bir tanesi de krizi dağılmadan yönetmektir.⁶¹ Örneğin belirli bir coğrafi bölgede tespit edilen sorun izole edilerek başka coğrafi bölgelere sıçraması önlenmelidir. Bir diğer örnek ise, yeni bir ürün için çekilen bir reklam filmi içinde kullanılan bir sözcük rakipleri harekete geçirebilir, iş yasal boyutlara taşınabilir, mesleki kuruluşlardan tepki gelebilir, medya konuyu haber yapabilir ve nihai olarak tüketicinin güveni sarsılabilir. Bu süreç içinde en önemli nokta, kriz patladıktan sonra kriz yönetimine geçiş kararının alınmasıdır. Eğer bu karar alınmazsa veya gecikilirse kriz farklı alanlarda yeni krizler yaratma potansiyelini taşıyacaktır. Dolayısı ile bir olayın kriz mi yoksa sadece sorun mu olduğu ayrımının yapılması önem arz etmektedir. Kriz içinde kriz kavramının şematik ifadesi Şekil 6'da yer almaktadır.

⁶⁰ King, a.g.e., s.242

⁶¹ Kadıbeşegil, a.g.e., s.94

Şekil 6. Kriz İçinde Kriz Kavramı



Kaynak : Salim Kadıbeşegil, Kriz Geliyorum Der, İstanbul: MediaCat, 2001, s.116

1.5.4. Kriz Yönetim Modelleri

Literatür taramasında, kriz yönetimiyle ilgili beş model tespit edilmiştir. Bunlar;

1.5.4.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçevedir.⁶² Littlejohn'a göre bir kuruluşun yapması gereken ilk iş, kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Bu işlemi, kriz ekibinin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin geliştirilmesi simülasyonlarla ve eğitim araçlarıyla yapılmalıdır. Daha sonraki aşama ise, bir kriz durumu kontrolünü sağlamak ve dizayn etmektir. Potansiyel senaryoların yeniden değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son aşaması ise gerçekten krizi yönetmektir.

1.5.4.2. Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Böyle bir hazır olma kontrolü her bir fonksiyonel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için kuruluşu sevk edecektir. Senaryo geliştirilince eylem planları hazırlanmalıdır. Planda, kriz durumunun tanımlanması, arzulan veya kabul edilebilir bir dizi sonuçların ifadesi yer almalıdır. Sonuç olarak kriz ekibi üyeleri, stratejik veya taktiksel seçenekler geliştirmek için, "güya" veya "eğer o zaman" şeklinde olabilecek soruları cevaplandırmalıdır.⁶³

1.5.4.3. Mitroff'un Portföy Planlama Modeli

Ian I. Mitroff'a göre şirket anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamamasına rağmen, daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir.⁶⁴ Kriz grupları belirlendikten sonra, kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek, her

⁶² Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Der Yayınları, 2001, ss.423-424

⁶³ a.g.e., s.424

⁶⁴ a.g.e., s. 424

gruptaki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. Böylece bir kriz senaryosuna hazırlık, diğer birkaç benzer veya ilgili senaryoların da görülmesini sağlayacaktır.

Kriz tipleri bölümü (1.3) Mitroff Portföy Planlama Modeli'nden yararlanmak sureti ile hazırlandığından bu başlık altında detaylı durulmayacaktır.

1.5.4.4. Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu Modeli

Kriz yönetimi örgütler için stratejik olarak önemli görülmektedir. Mitroff ve diğerleri, kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini tartışmışlardır. Oysa stratejik yönetim, rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok şirketin savunmacı yeteneklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim bir örgütün refahını tanıtırken, kriz yönetimi refah ve zenginliği korumak için uğraşır. Bu yüzden Preble, Mitroff ve diğerlerine göre her iki perspektif de dikkat ve üst yönetimin ilgi ve desteğini gerektirmektedir.⁶⁵ Bu yüzden bunların stratejik yönetim perspektifine entegre edilmesi gerekir.

1.5.4.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Kriz durumları, tehdit düzeyine, tercihe, zaman baskısına ve kontrol düzeyine dayalı olarak, 16 hücrelik bir matrise sınıflandırılabilir. Örneğin büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrolün az olduğu, tehdit düzeyinin yüksek olduğu ve tercihlerin sınırlandırıldığı bir durum olacaktır. Böyle bir kriz, 4 aşamalı bir durum olarak sınıflandırılabilir

Matris sınıflandırmasının bazı faydaları vardır. Kriz yönetimi ekibi tarafından matris analizi ve hazırlığı, problemin farkına varmada paha biçilmez deneyimdir. Matris, bir örgütün her bir potansiyel krize tahsis edeceği uygun kaynaklar için bir zaman veya başka bir zamanda göğüs germek için ihtiyaç duyabileceği tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini çıkararak ve öncelikleri belirleyerek karar almayı kolaylaştıracaktır.⁶⁶

⁶⁵ a.g.e.,ss.4 24-425

⁶⁶ a.g.e., s. 425

Kriz matrisi Tablo 2'de gösterilmiştir.⁶⁷

Tablo 2. Burnett Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehlike Seviyesi	Zaman Baskısı		Yoğun		Düşük	
	Tepki Seçenekleri	Kontrol Derecesi	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Çok		Derece 2	Derece 1	Derece 1	Derece 0
	Az		Derece 3	Derece 2	Derece 2	Derece 1
Yüksek	Çok		Derece 3	Derece 2	Derece 2	Derece 1
	Az		Derece 4	Derece 3	Derece 3	Derece 2

Kaynak : John J. Burnett, " A Strategic Approach To Managing Crisis ", **Public Relations Review** , Vol 24, No 4, Winter 1998, s.483

Matris krizle ilgili dört sorgunun bütüncül olarak yapılmasını sağlamaktadır. Bu sorgular;

- Tehlikenin seviyesi (Düşük / Yüksek)
- Tepki Seçenekleri (Çok seçenek / Az seçenek)
- Kontrol Derecesi (Yüksek / Düşük)
- Zaman Baskısı (Yoğun / Düşük)

Hücre içinde yer alan derecelerin yorumu ise aşağıda yapılmıştır;

- Derece 0 : Kriz olarak değerlendirilmez.
- Derece 1 : Kriz olarak değerlendirilmez.
- Derece 2 : Kriz
- Derece 3 : Kriz
- Derece 4 : Şiddetli kriz

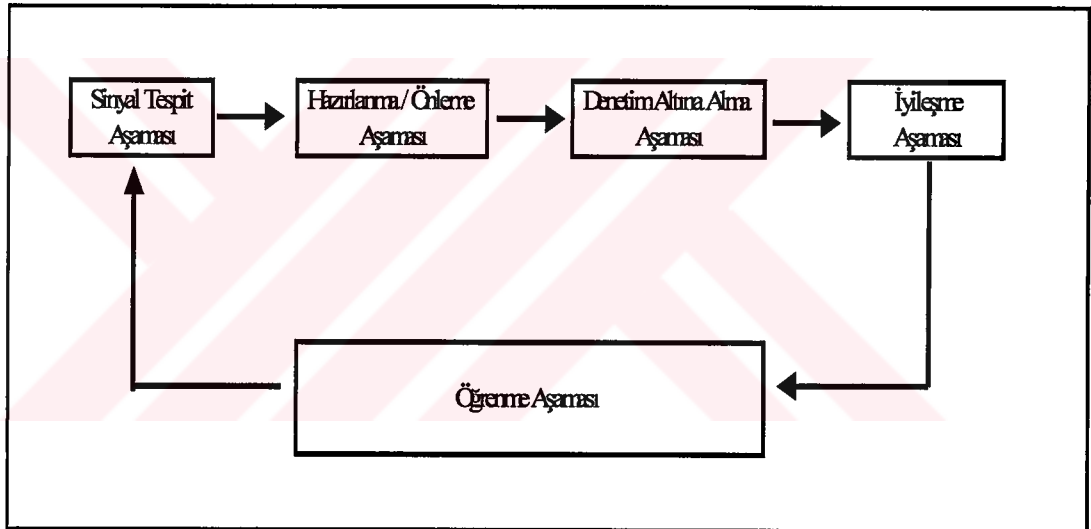
⁶⁷ John J. Burnett, " A Strategic Approach To Managing Crisis ", **Public Relations Review** , Vol 24, No 4, Winter 1998, s.483

Örgütler, bu matris aracılığı ile problem ve kriz ayırımını yapabilecekleri gibi, aynı zamanda hangi krizlerin etkilerinin hayati olduğu konusunda da fikir sahibi olabileceklerdir.

1.5.5. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci 5 temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar şekil 7'de gösterilmiştir.⁶⁸

Şekil 7. Kriz Yönetim Süreci



Kaynak : Ian I. Mitroff, "Crisis Management : Cutting through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol 29, No 2, s.19

1.5.5.1. Sinyal Tespit Aşaması

Krizin ortaya çıkması ile ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama, "erken uyarı sistemi"nden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesini zorunlu kılar.⁶⁹ Krizler ortaya çıkmadan önce, erken uyarı sistemlerinden gelen sinyaller, ısrarlı bir biçimde ve defalarca ortaya çıkar. Örgüt yöneticisi bu işaretleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır. Reaktif tepkiler,

⁶⁸ Ian I. Mitroff, "Crisis Management : Cutting through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol 29, No 2, s.19

⁶⁹ Tutar, a.g.e., s.90

erken uyarı sistemlerinin göz ardı edilmesi ile sonuçlanırken, proaktif tepkiler ise krizin fırsata dönüştürülebilmesi açısından önem arz eder.

Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi zorunludur.

Kriz yönetiminin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemekten farklı değildir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir.

1.5.5.2. Hazırlanma / Önleme Aşaması

Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme, organizasyonun birimlerini, departmanlarını veya çevresini, bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Literatürde kriz önlemeye yönelik örgütlerin alması gereken üç önlem üzerinde durulmaktadır.⁷⁰

- Örgütler proaktif bir yaklaşımla potansiyel krizlerin nedenlerini sistematik olarak anlamaya çalışmalıdır.
- Sinyal tespit mekanizmaları tesis etmelidirler.
- Sürekli bir öğrenme süreci tesis etmelidirler.

Örgütün krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer örgüt, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden, krizden kaçınmak mümkün olabilir.

Kriz yönetiminde "korunma yaklaşımı", arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.⁷¹ Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır.

Kriz hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür;⁷²

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek
- Organizasyonun adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak
- Tüm bu faaliyetleri test etmek

Plana göre krizi yönetmek maksadıyla yürütülen faaliyetlerin başarısızlıkla sonuçlanacağı anlaşılırsa, kriz yönetiminin esasından olan "daima umulmayı beklemek ve ona hazırlıklı olma"nın gerekliliğine göre, durumun ağırlığı tahmin edilmese ve olaylar plana göre gelişmese bile, bir değişim planı hazırlamak krizi denetim altına almak için yararlı olur.

⁷⁰ Sarah Koovor-Misra, Raymond F. Zammuto and Ian I. Mitroff, "Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol 63, Issue 1 s.44

⁷¹ Tutar, a.g.e., s.91

⁷² Tutar, a.g.e., s.92

1.5.5.3. Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacak ve krizi denetim altına alma ve çözme zorlaşacaktır.

Örgütlerin yönetiminde kriz, yönetim tarafından memnuniyetle karşılanan bir durum değildir. Yine de, krizi etkin bir şekilde yöneterek fırsat krizine dönüştürebilen bir yönetici, hem kendini, hem de örgütünü güçlendirerek krizden çıkabilir. Çünkü her kriz, örgüt unsurlarının güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Lider, bu zayıf yanlar üzerinde gerekli iyileştirmeleri yaparak, örgütüne yeni bir anlayış ve dinamizm kazandırabilir.

Tüm örgütsel faaliyetlerde olduğu gibi, krizi çözme faaliyetleri de, bir süreci izler. Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize sokan nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt önceki istikrar durumuna kavuşturulur. Örgütü önceki istikrar dönemine kavuşturmak için takip edilecek çeşitli yöntemler kullanılabilir, bunlar;⁷³

- Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak
- Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar yapmak, organizasyonu krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak
- Toplanan verileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek
- Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve aksaklıkları gidermek, reorganizasyon için alt yapı oluşturmak
- Süreçleri modülürize etmek; süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,

⁷³ Tutar, a.g.e., s. 96

- Üst yönetime yardımcı olmak maksadıyla görev ve sorumluluk devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak
- Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyon ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığını kontrol etmek
- Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak maksadıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Gerek normal dönemlerde, gerekse kriz dönemlerinde, örgütlerde standart ve rutin olmayan davranışlar göstermeye ihtiyaç vardır. Bir krize önceden hazırlıklı olabilmenin ve onu çözümlen yollarından biri, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmanın yollarından biridir. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır.

Kriz yönetimi, tehdit edici unsurlardan uzak, destekleyici bir atmosferi gerekli kılar. Çünkü tehdit altında bulunma, iyi bir haberleşmeyi önler, esnekliği azaltır ve tüm sisteme ilgi duyma yerine, bireysel savunmayı hızlandırır. Örgütler kalıcı bir etkinlik ve verimlilik sağlamayı ve krizden kurtulmayı samimi olarak arzu ediyorsa, işgörenlerin kendilerini, güvence altında görmelerini sağlamalıdır. Bu ancak, çalışanların işlerine içten gelen bir dürtüyle bağlanıp, örgütsel amaçlara yürekten ilgi duymalarını sağlayacak örgütsel yapı oluşturmakla başarılabilir.

1.5.5.4. İyileşme Aşaması

Bir organizasyon, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir,

devamlı öğrenme ve sürekli geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, organizasyonun yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir.⁷⁴

Kriz denetim altına alındıktan sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna, hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriteleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Ayrıca, kriz sonrasında oluşturulacak yeni örgüt kültürü ve ikliminin ve örgütün fiziki unsurlarındaki yeniden yapılanma faaliyetlerinin, çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturmaya dikkat etmek gerekir. Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre bir yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir.

Kriz sonrası, örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için, aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir;⁷⁵

- Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
- Liderler için geliştirme programları yapılır.
- Çalışma ortamı iyileştirilir, benchmarking yapılır.
- Başarılı personel, performanslarından ötürü ödüllendirilir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır,
- "Kriz çözme ekipleri", "örgüt geliştirme grupları"na dönüştürülür ve bunların eğitimi sürdürülür.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanır.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

⁷⁴ Tutar, a.g.e., s. 99

⁷⁵ Tutar, a.g.e., s. 100

Kriz sonrası örgütü tekrar daha yüksek bir etkinlikle harekete geçirmenin bazı kurallarını Tack şu şekilde belirlemektedir;

- Verimliliği ve etkinliği engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak
- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek
- Kriz süreci içinde kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanmak
- Çalışma disiplininde gevşeme varsa bunları gidermek
- Son olarak kriz süresince, yöneticiler istemeden elemanları üstünde bir baskı kurarlar. Kriz yöneticiyi yakın bir denetime ve otoriter tutuma zorlayabilir. Kriz sonrasında otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşmak gerekir.

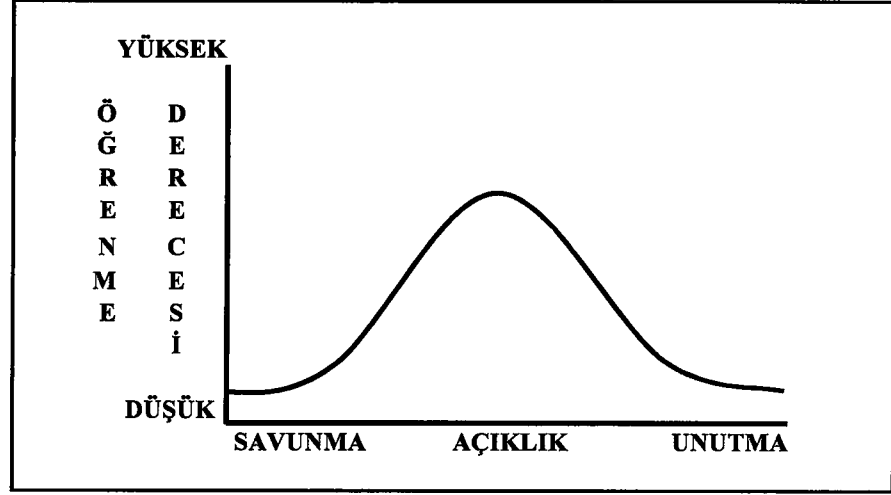
1.5.5.5. Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, organizasyonun kendi tecrübelerinden ve diğer organizasyonların tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu organizasyon bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez. Diğer bir deyişle krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada, gerekli yeteneği gösteremez ve bunun sonucu olarak eski yaraların yeniden açılmasına neden olur. Organizasyonlar bütün krizleri önleyemeyebilir, fakat her organizasyon, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp, krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizlerden ders çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir.

Misra ve Nathan'a göre kriz sonrası öğrenme süreci zamanla bağlantılı olarak savunma, açıklık ve unutma aşamalarından oluşmaktadır;⁷⁶ Şekil 8' de kriz sonrası zaman ve öğrenme ilişkisi yer almaktadır.⁷⁷

⁷⁶ Sarah Kovoov-Misra and Maria Nathan, " Time is Everything : The Optimal Time to Learn From Crises ", **Review of Business**, Vol 21, No 3/4, Fall, 2000, s.31

Şekil 8. Zaman ve Öğrenme Derecesi İlişkisi



Kaynak : Sarah Kovoov-Misra and Maria Nathan, " Time is Everything : The Optimal Time to Learn From Crises ", **Review of Business**, Vol 21, No 3/4, 2000, s.31

Savunma aşaması kriz sonrası suçlanmaların en yoğun olduğu aşamadır. Bu aşamada korunma güdüsü yoğun olduğundan, öğrenmenin en az seviyede olması beklenmelidir. Kriz ile ilgili bilgilerin toplanmasında en fazla çabanın sarf edildiği aşama olmasına rağmen bu bilgiler potansiyel öğrenme amaçlı kullanılamamaktadır. Bu aşamanın ne kadar süreceği örgüt kültürü ve kriz tipi ile bağlantılıdır. Eğer krizden örgüt sorumlu tutuluyor ise, savunma aşamasının uzun süreli olması beklenebilir.

Açıklık aşaması öğrenmenin en fazla gerçekleştiği aşamadır. Krizler örgüt kültürü üzerinde değişimlere yol açar. Bu değişimin önemli bir kısmı açıklık aşamasında elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleşir. Bu aşamanın ne kadar süreceği ve ne kadar verimli olacağı üst yönetimin tutumu ve çalışanların bu sürece ne kadar dahil edildiği ile bağlantılıdır.

Örgütler kriz sonrası öğrenme çabası içine girseler de en önemli amaç olarak örgütün kriz öncesi duruma dönmesi görüldüğünden, krizle ilgili düşünce, duygu ve finansal boyutta kazanılmış deneyimler gücünü kaybetmektedir. Bireyler krizle ilgili deneyimleri unutmamakla birlikte değişim arzusunu körükleyen aciliyet duygusu

⁷⁷ Misra ve Nathan, a.g.e., s.32

kaybolmaktadır. Krizle ilgili yapılan hatalarla yüzleşmekten kaçınma eğilimli bir örgütte, açıklık aşamasından unutmaya aşamasına hızlı bir geçiş yapılmaktadır. Sağlıklı bir unutmaya aşamasına geçiş, ancak açıklık aşamasında gerekli dersler çıkarıldıktan sonra mümkündür.

1.5.6. Kriz Yönetim Planı

Krizlerin yarattığı dinamik ortam içerisinde başarılı bir kriz yönetimi sergilenmesi için, örgütlerin kriz yönetim planlarına sahip olmaları gereklidir.

Örgütler kriz yönetim planı hazırlamak sureti ile aşağıda yer alan amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir;⁷⁸

- Aniden ortaya çıkan bir krizin şiddetlenmesini önlemek
- Örgütte kriz yaratma potansiyeli olan faktörleri belirlemek
- Krizin yarattığı belirsizlik ortamı içerisinde mücadele edebilme gücünü artırmak
- Kriz anında örgüt kaynaklarının etkin kullanımını temin etmek

Örgütlerin kriz yönetim planı oluşturmadan önce, açıklıkla kendilerini değerlendirmeleri, ilişki içinde oldukları çevreyi ve çıkar gruplarını analiz etmeleri ve kriz sınıflandırma matrisi gibi modeller kullanarak örgüte ait risk haritalarını hazırlamaları gereklidir.

Kriz planı oluşturmaya yönelik örgütün öz değerlendirmeyi yapabilmesi için cevaplandırılması gereken sorular aşağıda yer almaktadır;⁷⁹

- Hangi tip krizlere karşı hazırlıklıyız?
- Hazırlıklı olmamız ancak şu an için hazırlıklı olmadığımız kriz tipleri nelerdir?
- Örgütün kriz yönetim becerileri hangi seviyededir?

⁷⁸ Haşit, a.g.e., s.87

⁷⁹ Christine M. Pearson ve diğerleri, " Managing the Unthinkable ", **Organizational Dynamics**, Autumn 1997, s.57

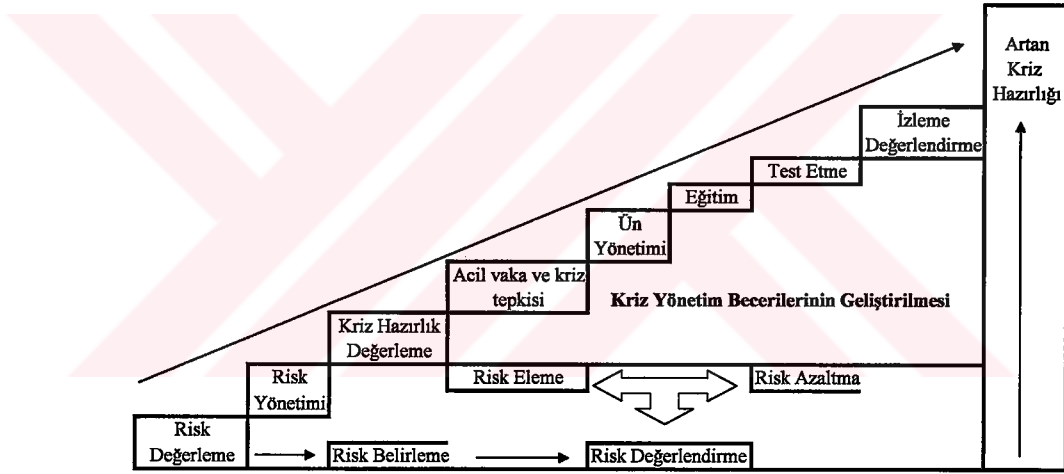
- Örgütsel ihtiyaçları karşılayabilmesi açısından bu beceriler yeterli mi, eksikler nelerdir?
- Üst düzey yönetim bu eksikliklerin farkında mı, eksiklikleri gidermek için çaba gösteriyor mu?
- Kriz yönetim kitapçığı var mı?
 - Güncel ve kullanımı kolay mı?
- Krizle ilgili sinyaller alındığında ne yapılmaktadır?
 - Krizle ilgili tespit edilen sinyaller üst yönetimce dikkate alınıyor mu?
 - Problemi kriz haline dönüşmeden sınırlayacak zaman ve kaynaklara sahip miyiz?
 - Örgüt iklimi destekleyici mi?
- Kriz ortaya çıktıktan sonra öğrenme süreci nasıl işlemektedir?
 - Geçmiş deneyimlerden kazanılan dersler kurum içinde paylaşılıyor mu?
 - Öğrenme süreçleri neyin iyi yapıldığı kadar yapılan yanlışları da ortaya çıkarıyor mu?
 - Geçmiş krizlerden öğrenilenler iş performansını arttırmaya yardımcı oldu mu?
- Aşağıda yer alan sistemler kriz anında çabaları nasıl ateşleyebilir veya çabaların önünde nasıl engel haline gelebilir?
 - Örgütün formal yapısı
 - İş tanımları
 - Ödül mekanizması
 - İletişim sistemi
 - Örgüt kültürü
- Örgütün kriz yönetim takımı var mı?
 - Örgüt içindeki yeri nedir?
- Kriz anında kimlerden destek alınabilir?
 - Büyük bir finansal desteğe ihtiyaç duyulursa,
- Kriz planlarına hangi çıkar grupları dahil edilmiştir?
 - Çıkar grupları ek olarak hangi kaynakları sağlayabilir?
 - Bir kriz anında dış çıkar gruplarının beklentileri nelerdir?
- Kriz yönetimi her çalışanın işinin parçası mıdır?

Bu faaliyetlere ek olarak kriz sınıflandırma matrisi gibi modeller yardımıyla problem, kriz ayrımının yapılması ve muhtemel krizlerin etkilerinin değerlendirilmesi ile kriz yönetim planlarının oluşturulması için gerekli alt yapıya ulaşılabilecektir.

Şekil 9'da kriz planlama aşamaları yer almaktadır.⁸⁰

Kriz planlama aşamasında tüm çıkar guruplarının plana dahil edilmesi önem arz etmektedir. Bu çıkar gurupları Şekil 10'da gösterilmiştir.⁸¹

Şekil 9. Kriz Planlama Aşamaları

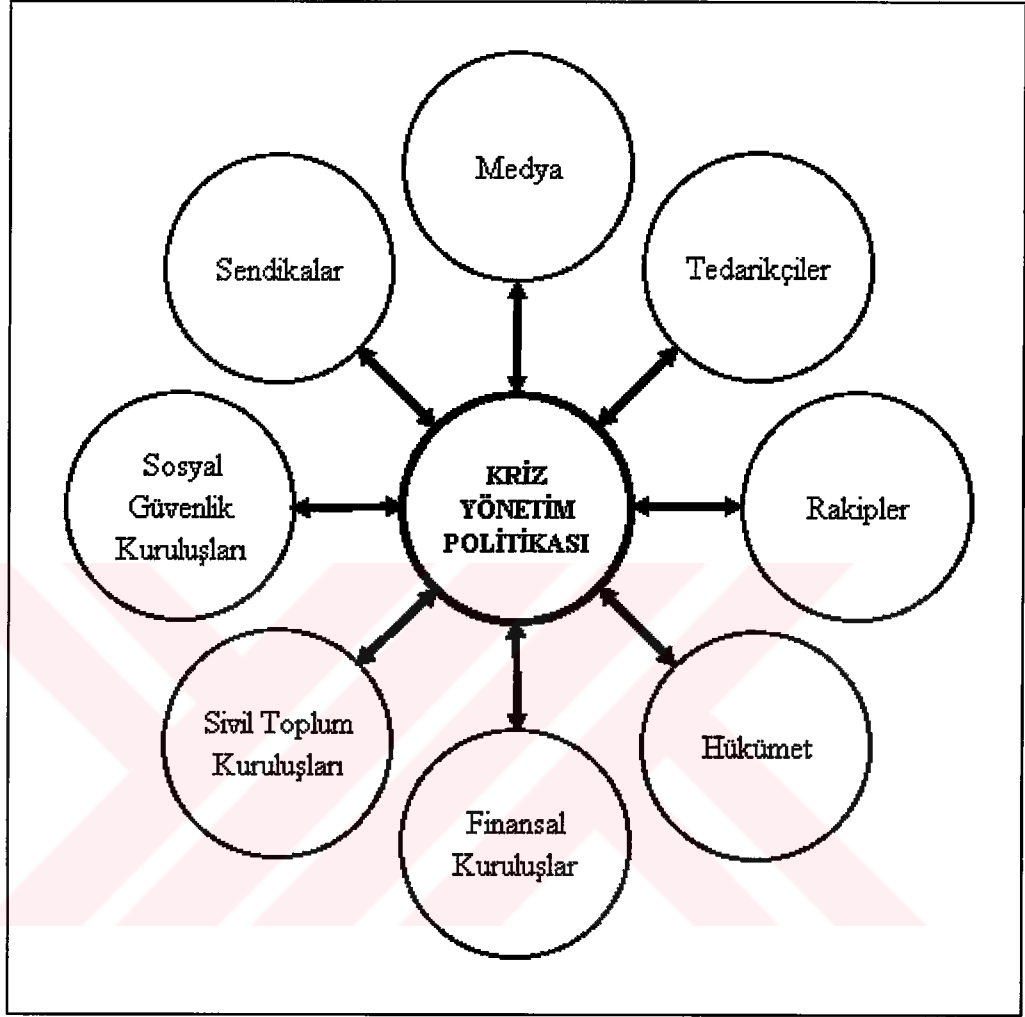


Kaynak : Caroline Sapiel, " Effective Crisis Management : Tools and Best Practices for the New Millennium ", **Journal of Communication Management**, Vol 7, No 4, 2003, s.350

⁸⁰ Caroline Sapiel, " Effective Crisis Management : Tools and Best Practices for the New Millennium ", **Journal of Communication Management**, Vol 7, No 4, 2003, s.350

⁸¹ Christine M. Pearson and Ian I. Mitroff, " From Crisis Prone to Crisis Prepared : A Framework for Crisis Management ", **Academy of Management Executive**, Vol 7, No 1, 1993, s.56

Şekil 10. Kriz Yönetim Politikasında Dikkate Alınması Gereken Çıkar Gurupları



Kaynak : Christine M. Pearson and Ian I. Mitroff, " From Crisis Prone to Crisis Prepared : A Framework for Crisis Management ", **Academy of Management Executive**, Vol 7, No 1, 1993, s.56

Pek çok örgüt, kriz yönetim planı hazırlamanın yeterli olduğuna inanarak, planlar hazırlandıktan sonra rafa kaldırmakta, test etmemektedir. Gerçek bir kriz anında ise planlar uygulanmaya çalışıldığında güncel olmadığı fark edilir. Yapılan araştırmalar ilk kez denenilen kriz planlarının yarısının ya hiç işe yaramadığı ya da kısmen yaradığını göstermektedir.⁸² Dolayısı ile hazırlanan planların en az senede bir kez simülasyon yöntemi ile test edilmesi önerilir.

BÖLÜM 2- TURİZM ve TURİZMİN EKONOMİK ETKİLERİ

2.1.Turizm ve Turizm Endüstrisi Tanımları ve Özellikleri

2.1.1. Turizm Tanım

Turizm kavramının kökeni Latince Tournus kelimesine dayanmaktadır. Tournus kelime anlamı itibarı ile dönme hareketini ifade eder. İngilizce’de Tour ve Touring, Fransızca’da ise Tour ve Tourner kelimeleri Latince’deki tournus kelimesinden türemiştir.⁸³

Turizmin ilk tanımı 1905'te E.Guyar Freuler tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre turizm, " Gittikçe artan dinlenme ve hava değişimi ihtiyacına, doğal güzelliklerin aranmasına ve duyulan zevke, ticaretin ve endüstrinin gelişimine, ulaştırma araçlarının mükemmelleşmesine bağlı olarak, insan topluluklarının çeşitli ilişkiler kurmalarına dayanan çağımızın önemli bir olayıdır." şeklinde tanımlanmıştır.⁸⁴

Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği'nin (AIEST) 1954 'de İtalya'nın Polermo şehrinde yaptıkları toplantı sonucu, günümüzde de genel kabul görmüş tanıma göre, "Turizm; kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamalarından doğan olay ve ilişkilerin bütünüdür."⁸⁵

⁸² Jennifer R. Hickman and William Rick Crandall, "Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach To Crisis Management", **Business Horizons**, March-April 1997, s.76

⁸³ Hasan Olalı ve Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, İzmir : Ofis Matbaacılık, 1988, s.90

⁸⁴ Ömer Akat, **Turizm İşletmeciliği**, 2.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2000, s.2

⁸⁵ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, 2.b., Antalya : Azim Matbaa, 2002, s.1

2.1.2. Turizm Endüstrisi Tanım ve Özellikleri

2.1.2.1. Turizm Endüstrisi Tanım

Dar anlamda endüstri, aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler topluluğu olarak tanımlanmaktadır.⁸⁶ Tek ürüne dayalı bir üretim sürecini içermemesi ve homojen bir yapıya sahip olmaması gibi nedenlerle turizm bazı yazarlarca endüstri olarak kabul edilmemekle beraber, turizmi endüstri olarak değerlendirenlerin savundukları nedenler aşağıda yer almaktadır;⁸⁷

- Turizm tek başına konaklama veya seyahat olayı değildir. Turistlerin yararlanacağı donanımın oluşturulması alt ve üst yapıya ait yatırımları gerektirir. Bu durum turizmin "ağır endüstri" niteliği taşıdığıının en önemli göstergesidir.
- Turizm faaliyetleri kapsamında, doğa, girişimci, sermaye ve işgücü gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilerek turistik ürün oluşturması, turizmi endüstriyel bir faaliyet alanı haline getirir.
- Turizm kapsamındaki ulaşım, konaklama, eğlence ve diğer iş kollarının ortak faaliyetler göstermesi zorunluluğu, bunlar arasındaki iş birliğine ait gereklilikler, turizme entegre endüstri özelliği kazandırır.
- Turizmde üretim, pazarlama ve satışa konu olan hizmettir. Yapısı gereği turizm "hizmet endüstrisi"dir.
- Turizm, ulusal ekonomilerin kalkınmasında sağlam esaslara dayandırıldığı ölçüde " endüstrileşmeyi sağlayan endüstri " özelliğine sahiptir.

Yukarıda yer alan gerekçelerden yola çıkılarak turizm endüstrisi; " turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaşırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümü" olarak tanımlanabilir.⁸⁸

⁸⁶ Özcan Yağcı, **Turizm Ekonomisi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003, s.13

⁸⁷ a.g.e., s.15

⁸⁸ Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan ve Metin Kozak, **Genel Turizm**, 3.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1997, s.25

2.1.2.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Bu özelliklerin başlıcaları aşağıda yer almaktadır;⁸⁹

- Turizm talebi, önceden kesin bir biçimde öngörülmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan, turizm endüstrisi talep dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu özellik endüstrinin riskini yükseltir.
- Turizm endüstrisi, özellikle konaklama işletmeleri, sermaye yoğun özellik gösterir.
- Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi, turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm endüstrisi, emek yoğun özellik arz eder ve bu nedenle mekanizasyon ve otomasyona belirli bir düzeye kadar izin verilebilir.
- Turizm endüstrisinde, hizmetin, üretim ve tüketim zamanı eş zamanlı olup turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu vardır. Turistik hizmetin başka bir yere nakledilmesi veya başka bir yerde tüketime sunulması mümkün değildir.
- Turistik hizmetin stoklanması söz konusu değildir.
- Mevsimlik işletmeler dışında turizm endüstrisi 365 gün 24 saat hizmet veren bir özellik göstermektedir.

2.2. Turizmin Tarihsel Gelişimi

2.2.1. Dünya'da Turizmin Gelişimi

2.2.1.1. Endüstri Devrimi Öncesi

Tarihin akışı içerisinde insanlar, çeşitli nedenlerle sürekli yaşadıkları bölgelerden başka bölgelere seyahat etmişlerdir. Bu seyahatlerin nedenleri çoğu kez ticaret ve dinsel amaç taşıırken, bazı durumlarda ise sağlık amaçlı yapılmıştır.

⁸⁹ a.g.e., s. 25-26

Modern anlamda turizm olayı, Eski Yunan'da daha yoğun ve belirgin olarak görülmeye başlanmıştır. M.Ö. 700 yıllarında Olimpiyat oyunlarının başlamasıyla, oyunlar sırasında bu ülkeye çok sayıda turistin geldiği bilinmektedir.

Tarihte çağdaş turizmin önkoşullarından olan ulaşım ile ilgili ilk düzenli yolları ve ulaştırma araçlarını kullanıma sokan Romalılar, geliştirdikleri bu ulaşım sistemiyle günde 120-150 km yol alabiliyorlardı. Romalılarda, olimpiyat oyunlarına, Mısır'daki piramitlere ve sağlık amacıyla da kaplıcalara dönük yaygın bir seyahat eğilimi bulunmaktaydı.

Ortaçağ'da turizme damgasını vuran en önemli unsur, dini yerlerin ziyaret edilmesidir. Dini turizm hem Avrupa hem de Ortadoğu'da kendisini göstermektedir.

17 ve 18. yüzyıllarda aristokrat sınıfa mensup aileler, çocuklarını bir ile üç yıl arasında değişen sürelerde iyi planlanmış eğitim seyahatlerine gönderirlerdi. Bu seyahatlere daha sonra "Grand Tour" adı verilmiştir.

Rönesans'la birlikte, özellikle sanatsal çalışmaların yoğunluk kazandığı merkezlere yönelik seyahatlerin arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle İtalya'ya yönelen bu seyahatlerde insanlar, kültürel turizmin tipik örneklerini vermiştir.

2.2.1.2. Endüstri Devrimi Sonrası

Ticaret, din ve sağlık gibi etkenlerin etkisiyle ve bazen de macera arayanların tekelinde gelişme gösteren turizm, günümüzdeki çağdaş durumuna "Endüstri Devrimi" ile birlikte ulaşmıştır. Endüstri devrimiyle birlikte, turizmin gelişmesine etki eden unsurlar aşağıda yer almaktadır;⁹⁰

- Gelir düzeyinde artış
- Sosyal güvenlik
- Boş zamanların artması
- Teknolojik gelişmeler

⁹⁰ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s. 22

- Ücretli tatil hakkı
- Seyahat özgürlüğü
- Kentleşme ve nüfus artışı
- İnsan ömrünün uzaması
- Turizm bilincinin oluşması
- Kültür ve eğitim artışı

Endüstri devrimiyle beraber ortaya çıkan toplumsal unsurların her biri, endüstri devriminin ya tümüyle bir üründür, ya da bu dönem ile birlikte gelişmeye başlamıştır.

Yakın döneme bakıldığında, Dünya turizm hareketlerinin 1960 lardan sonra gelişme kaydettiği görülmektedir. Bu gelişme Tablo 3’de görülmektedir.⁹¹

Yapılan araştırmalardan çıkarılan sonuçlar, uluslararası turizm hareketlerinde gelecek yıllarda aşağıdaki gelişmelerin olabileceğini göstermektedir;⁹²

- Turizm talebindeki sayısal büyüme devam edecektir.
- Bireylerin yılda birden fazla seyahate çıkmaları ve uzun mesafeli seyahatlerin artış göstermesi beklenmektedir.
- Rusya, Bosna Hersek gibi savaş ve teröre konu olan ülkelere istikrar sağlandıktan sonra turizm talebinin artması beklenmektedir.
- Güneş, kum, deniz üçgenli paket turların önemini kaybetmesi beklenmektedir.
- Akdeniz bölgesi turizm kapasitesini doldurmaya başladığı için gelecek dönemlerde düşme beklenebilir.
- ABD ile Avrupa arasındaki uçak fiyatlarının ucuzlaması, iki kıta arasındaki turist trafiğini arttırabilir.
- Demografik değişim açısından yaşlı turist gruplarının sezon dışı dönemleri tercih etmeleri beklenmektedir.
- Bilgi teknolojisi ve iletişim ağları turizm endüstrisinde daha yoğun bir şekilde kendilerini gösterecektir.

⁹¹ Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Ankara : Turhan Kitabevi, 1998, s.28

Tablo 3. Dünya Turist Sayıları ve Turizm Gelirleri

Yıllar	Turist Sayısı (000)	Turizm Gelirleri (milyon Usd)
1961	75.200	7.200
1970	165.787	17.900
1975	222.290	40.702
1980	287.771	103.356
1985	328.634	116.149
1986	340.800	140.556
1987	366.743	172.334
1988	402.123	198.839
1989	431.327	213.153
1990	457.954	257.810
1991	456.502	260.535
1992	481.672	296.375
1993	500.142	324.080
1994	537.400	340.700
1995	561.000	381.000
1996	594.100	435.069
1997	616.600	448.265

Kaynak : Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Ankara : Turhan Kitabevi, 1998, s.28

2.2.2. Türkiye’de Turizmin Gelişimi

Türk turizm politikası planlı dönem öncesi (1923-1962) ve planlı dönem (1963-2004) olarak iki dönemde incelenebilir.

2.2.2.1. Planlı Dönem Öncesi

1923-1962 yılları arasında ki Türk turizmindeki gelişmeler, ana başlıkları ile Tablo 4’de yer almaktadır;⁹³

Planlı dönem öncesi bir yandan turizm ile ilgili devlet yapılanması, diğer yanda ise özel sektörü teşvik edici yasal düzenlemeler yapılmasına rağmen turizm açısından önemli gelişmeler kaydedilememiştir. Bunun ana nedenleri;

- I. Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı sonrası ülke kaynaklarının kıtlığı
- II. Dünya Savaşı'nın etkileri
- Turizmin gelişebilmesi için gerekli olan yol, liman, havaalanı, haberleşme gibi altyapının eksikliği
- Kalkınmada sanayileşmeye ağırlık verilmesi
- Girişimcilik kültürünün yeni oluşması olarak sayılabilir.

2.2.2.2 Planlı Dönem Sonrası

1963 yılından itibaren geçilen planlı dönemden günümüze kadar planlanan ve gerçekleşen turist sayıları Tablo 5’de yer almaktadır;⁹⁴

Tablodan da görülebileceği üzere, plan hedefleri ile gerçekleşen arasındaki fark ya planların doğru olarak yapılamadığını ya da kriz gibi faktörler nedeni ile plan hedeflerine ulaşamadığını işaret etmektedir.

⁹³ Azize Tunç ve Firuzan Saç, **Genel Turizm**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1998, ss.97-98

Tablo 4. Planlı Dönem Öncesi Türkiye’de Turizmin Gelişimi

Tarih	Açıklama
1923	Cumhuriyet tarihinin ilk turizm hareketi olarak kabul edilen Seyyahin Cemiyeti kuruldu.
1934	Turizmin ilk resmi örgütlenmesi olarak kabul edilen Türk Ofis'i Dış Ticaret Dairesi'ne bağlı olarak faaliyete geçti.
1939	Tanıtma ve turizm işleri müdürlük haline getirilerek Ticaret Bakanlığı bünyesine alınmıştır.
1949	Birinci Turizm Danışma Kurulu toplantısı yapılmış ve bu toplantıda turizm politikası oluşturmaya yönelik raporlar hazırlanmıştır.
1953	6086 sayılı "Turizm Endüstrisi Teşvik Kanunu" yürürlüğe girmiş, turizm yatırımlarına 10 yıl süre ile vergi muafiyeti sağlanmıştır.
1954	6224 sayılı "Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu" ile yabancı sermayenin turizm alanına girişleri kolaylaştırılmıştır.
1955	Turizm Bankası kurulmuş, banka 1960 yılında T.C. Turizm Bankasına devr olunmuştur.
1957	Basın Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü, Basın Yayın ve Turizm Vekaleti adıyla Bakanlık olmuştur.

Kaynak : Azize Tunç ve Firuzan Saç, **Genel Turizm**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1998, ss.97-98

⁹⁴ **Turizm Yılığ**, İstanbul: Ekin Yazılım Gurubu, 2003, ss.277-275

Tablo 5. Planlı Dönemde Turist Sayısı Hedef ve Gerçekleşme Oranları

Kalkınma Planı	Yıllar	Plan Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı
I.Beş Yıllık Plan	1963	200.000	198.841	99,4
	1964	240.000	229.347	95,6
	1965	288.000	361.758	125,6
	1966	345.000	440.534	127,7
	1967	415.000	574.055	138,3
Toplam		1.488.000	1.804.535	121,3
II. Beş Yıllık Plan	1968	588.000	602.996	102,6
	1969	735.000	694.229	94,5
	1970	920.000	724.784	78,8
	1971	1.150.000	926.019	80,5
	1972	1.435.000	1.034.955	72,1
	Toplam		4.828.000	3.982.983
III.Beş Yıllık Plan	1973	1.243.000	1.341.527	107,9
	1974	1.404.000	1.110.298	79,1
	1975	1.586.000	1.540.904	97,2
	1976	1.792.000	1.675.846	93,5
	1977	2.026.000	1.661.416	82,0
Toplam		8.051.000	7.329.991	91
IV.Beş Yıllık Plan	1978	1.910.000	1.644.177	86,1
	1979	2.178.100	1.523.658	70,0
	1980	2.461.300	1.288.060	52,3
	1981	2.756.600	1.405.311	51,0
	1982	3.087.700	1.391.717	45,1
	1983	3.458.300	1.625.099	47,0
Toplam		15.852.000	8.878.022	56

Kaynak : Turizm Yıllığı, İstanbul: Ekin Yazılım Gurubu, 2003, ss.274-275

Tablo 5. (Devam) Planlı Dönemde Turist Sayısı Hedef ve Gerçekleşme Oranları

Kalkınma Planı	Yıllar	Plan Hedefi	Gerçekleşen	Gerçekleşme Oranı
V.Beş Yıllık Plan	1984	1.800.000	2.117.094	117,6
	1985	2.000.000	2.614.924	130,7
	1986	2.200.000	2.391.085	108,7
	1987	2.400.000	2.855.546	119,0
	1988	2.700.000	4.172.727	154,5
	1989	3.000.000	4.459.151	148,6
Toplam		14.100.000	18.610.527	131,9
VI. Beş Yıllık Plan	1990	5.410.000	5.389.308	99,6
	1991	5.850.000	5.517.897	94,3
	1992	6.330.000	7.076.096	111,8
	1993	6.840.000	6.500.638	95,0
	1994	7.400.000	6.670.618	90,1
	Toplam		31.830.000	31.154.557
VII.Beş Yıllık Plan	1995	7.750.000	7.726.886	99,7
	1996	8.800.000	8.614.085	97,9
	1997	10.000.000	9.689.004	96,9
	1998	11.500.000	9.752.697	84,8
	1999	13.000.000	7.487.285	57,6
	Toplam		51.050.000	43.269.957
VIII.Beş Yıllık Plan	2000	15.000.000	10.428.153	69,5
	2001	9.775.000	11.618.969	118,9
	2002	10.616.000	13.256.028	124,9
	2003	11.530.000	14.029.558	121,7
	Toplam		46.921.000	49.332.708
Genel Toplam		174.120.000	164.363.280	94,4

2.3.Turizm Endüstrisi'nin Ekonomiye Katkısı

2.3.1. Turizmin Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi

Ödemeler dengesi, belli bir dönemde bir ülkenin tüm yabancı ülkelerle olan ekonomik ilişkilerini gösteren bir tablodur. Bu tablo belli bir dönemde, bir ülkede oturan kişi ve kurumların diğer bir ülkeye yaptıkları her türlü ödemelerle, o ülkeden yapılan ödemeleri, ülkeler arası her türlü ekonomik işlemleri, ithalat ve ihracat nedeniyle ortaya çıkan her türlü borç ve alacakları gösterir.⁹⁵

Hizmet hareketleri, mallar gibi kolayca tespit edilemediğinden ve hesaplanmadığından, hizmet ithal ve ihracatına "görünmeyen ticaret" adı verilmektedir.⁹⁶ Hizmet sektörünün bir alt dalı olarak turizm sektörü kapsamındaki gelir ve giderler, bir mal çıktısı olmadan döviz elde edilmesi karakteriyle "görünmeyen kalemler" hanesinde yer almaktadır.⁹⁷

Bir ulusal ekonominin dış hesaplar bilançosu ana hatlarıyla Tablo 6'da gösterilmiştir.⁹⁸

Tablo 6. Dış Hesaplar Bilançosu

Gelirler	Giderler	Sonuç
Cari İşlemler <i>Dışsatım</i>	Cari İşlemler <i>Dışalım</i>	Dış Ticaret Dengesi (Görünen Kalemler)
+ Görünmeyen Gelirler	- Görünmeyen Giderler	Görünmeyen Kalemler Dengesi
		Cari İşlemler Dengesi
+ Sermaye Girişleri <i>Kamu ve Özel Sermaye Girişleri</i>	-Sermaye Çıkışları <i>Kamu ve Özel Sermaye Çıkışları</i>	Net Sermaye Hareketleri Ödemeler Bilançosu Fazlası ya da açığı (net)

Kaynak : Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Ankara : Turhan Kitabevi, 1998, s.187

⁹⁵ Olalı ve Timur, a.g.e., s. 90

⁹⁶ Olalı ve Timur, a.g.e., s. 97

⁹⁷ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.186

Turizmin ödemeler dengesi açıklarını kapatmadaki rolü araştırılırken veya ölçülmeye çalışılırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda yer almaktadır;⁹⁹

- Turistik dövizleri elde etmek için katlanılan giderler ile döviz gelirleri arasındaki oran 1'in altında olmalıdır.
- Turizm sektörünün döviz kazancı payının söz konusu ülkede turizm sektörü bulunmaması halinde, getireceği dövizden fazla olması gerekir. Bir başka açıklama ile, turistik ürünün turistlere satılması sonucu sağlanacak gelirin bu ürünün fiilen dışsatımdan elde edilecek dövizden fazla olmasıdır.

Turizm sektöründe, tüketici bir turistik ürünü satın almak için o ürünün bulunduğu ülkeye gitmek zorundadır. Söz konusu kişinin yapacağı çeşitli harcamalar, o ülkenin ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Görünmeyen dışsatımın yanı sıra, turistlerin gittikleri ülkelerden satın aldıkları hatıra eşyaları, tüketim malları gibi harcamalar da ek ihracatı oluşturmaktadır.

Turizmin ödemeler dengesi üzerindeki olumlu etkilerinin yanısıra, dış turizme katılan ülke vatandaşlarının götürdükleri döviz ile turistik yatırım malları dış alımına harcanan dövizler yoluyla döviz çıkışı şeklinde etkisi de vardır. Bu etkiye görünmeyen dışalım denilir ve ödemeler dengesi üzerinde turizm nedeniyle oluşan döviz çıkışlarını ifade eder.

Turizm gelirlerinin sağlanması sırasında, turizm talebinin biçimine ve ev sahibi ülkenin yatırım, tüketim ve ara malları üretebilme yeteneğine bağlı olarak ortaya çıkan sızıntılar söz konusudur. Kredi kartları ve seyahat çekleri uygulamasının yaygınlaşması ve işlemlerin yabancı bankalar aracılığıyla yapılması nedeniyle döviz hareketlerinin turist kabul eden ülke tarafından denetimini güçleştirmektedir.

Turizm ve ödemeler dengesi arasında ilişki kurulurken söz konusu sızıntıların da dikkate alınması, sonuçların geçerliliği açısından önemlidir.

⁹⁸ |çöz ve Kozak, a.g.e., s.187

⁹⁹ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s.62

1984-2003 yılları arasında cari işlemler dengesi ve turizmin mal ve hizmet dengesine etkisi Tablo 7’de yer almaktadır.¹⁰⁰

Tablo 7. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi

Sene	Cari İşlemler Dengesi	Turizm Gelirleri	Turizm Giderleri	Turizm Dengesi
1984	-1.439.000	840.000	276.806	563.194
1985	-1.013.000	1.482.000	323.600	1.158.400
1986	-1.465.000	1.215.000	313.570	901.430
1987	-806.000	1.721.117	447.739	1.273.378
1988	1.596.000	2.355.295	357.966	1.997.329
1989	938.000	2.556.529	565.000	1.991.529
1990	-2.625.000	3.225.000	520.000	2.705.000
1991	250.000	2.654.000	592.000	2.062.000
1992	-974.000	3.639.000	776.000	2.863.000
1993	-6.433.000	3.959.000	934.000	3.025.000
1994	2.631.000	4.321.000	866.000	3.455.000
1995	-2.339.000	4.957.000	912.000	4.045.000
1996	-2.437.000	5.962.100	1.265.000	4.697.100
1997	-2.638.000	8.088.549	1.716.000	6.372.549
1998	1.984.000	7.808.940	1.753.900	6.055.040
1999	-1.344.000	5.203.000	1.471.000	3.732.000
2000	-9.819.000	7.636.000	1.711.000	5.925.000
2001	3.390.000	8.090.000	1.738.000	6.352.000
2002	-1.522.000	8.481.000	1.880.000	6.601.000
2003	-6.609.000	9.676.000	2.113.300	7.562.700

Kaynak : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
(<http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/odemelerdengesi.xls#4!A1>)

¹⁰⁰ <http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/odemelerdengesi.xls#4!A1>

2.3.2. Turizmin Gelir Etkisi

Turizm sektörünün yarattığı geliri ölçebilmek için, turizmle ilgili faaliyet alanlarında toplam üretimde bulunan ve turizme aktarılan payı tespit etmek gerekir. Böylece, diğer sektörlerden bir kısmı, turizm sektörüne aktarılan mal ve hizmetleri ürettiğine ve turizme yönelik çalışan bu sektörler de başka sektörlerden girdiler satın aldıklarına göre, ortaya gelir yaratma süreci çıkmaktadır. Böylece turizmden elde edilen gelirdeki son artış, ülkeye giren ilk miktarını geçmiş ve ulusal gelirin genel düzeyi artırmış olacaktır.

Bu süreç içerisinde turizm gelirlerinin yaklaşık % 30'u tarıma, %20 si çalışanlara, % 15'i turizm sektörü işletmelerine, % 15'i ticari kuruluşlara, % 20 si vergi geliri olarak kamuya yansımaktadır.¹⁰¹

Bir ekonomide turizm ile ilgili çoğaltan katsayısı, ülkeye turizm aracılığı ile giren gelirin, ülke içerisinde el değiştirerek değişik kesimlerin gelirini oluşturması sonucunda yaratılan toplam nihai gelirin başlangıçta o ülkeye giren turizm gelirin oranlanması ile elde edilen katsayı olarak açıklanmaktadır.¹⁰² Çoğaltan katsayısının mutlak değerinin tespiti oldukça güçtür. Örneğin TYD Türkiye için bu katsayıyı 3,89 olarak tespit ederken, Harrison 1,96 olarak ifade etmektedir.¹⁰³ Turizmi gelişmiş ülkelerden İspanya'da bu katsayının 2,5 olmasından yola çıkarak, Türkiye için katsayının 1,96 olarak alınması daha gerçekçi olacaktır. Bazı ülkelerin turizm ile ilgili çoğaltan etkisi katsayıları Tablo 8'de yer almaktadır.¹⁰⁴

¹⁰¹ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s.102

¹⁰² Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s.64

¹⁰³ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.255

¹⁰⁴ a.g.e., s.255

Tablo 8. Turizm oğaltan Katsayıları

Ülke	oğaltan Katsayısı
Türkiye	1.96
İngiltere	1.73
Mısır	1.23
Kıbrıs	1.4
Hong Kong	1.02

Kaynak : Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Ankara : Turhan Kitabevi, 1998, s.255

Çoğaltan katsayısı dikkate alınarak planlı dönemde turizm gelirlerinin milli gelire katkısı Tablo 9’da hesaplanmıştır.

2.3.3. Turizmin GSMH’ya Etkisi

Gayri Safi Milli Hasıla, ekonomide bir yıl içinde üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin toplam parasal değeridir. GSMH sabit ve cari fiyatlarla olmak üzere iki şekilde hesaplanabilir. Sabit fiyatlarla GSMH, ekonomide bir yıl içinde üretilen tüm mal ve hizmetlerin seçilmiş belli bir yılın fiyatları ile çarpımı sonucu ulaşılan toplam piyasa değeridir. Cari fiyatlarla GSMH ise ekonomide bir yıl içinde üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin cari fiyatlarla ölçümüdür.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Yağcı, a.g.e., s.147

Tablo 9. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Etkisi**Açıklama : (Çoğaltan Katsayısı 1,96 olarak alınmıştır)**

Yıllar	Turizm Gelirleri	Milli Gelir Artışı	Yıllar	Turizm Gelirleri	Milli Gelir Artışı
1963	7.659	15.012	1988	2.355.295	4.616.378
1964	8.317	16.301	1989	2.556.529	5.010.797
1965	13.758	26.966	1990	3.225.000	6.321.000
1966	12.134	23.783	1991	2.654.000	5.201.840
1967	13.219	25.909	1992	3.639.000	7.132.440
1968	24.082	47.201	1993	3.959.000	7.759.640
1969	36.573	71.683	1994	4.321.000	8.469.160
1970	51.597	101.130	1995	4.957.000	9.715.720
1971	62.857	123.200	1996	5.962.100	11.685.716
1972	103.731	203.313	1997	8.088.549	15.853.556
1973	171.477	336.095	1998	7.808.940	15.305.522
1974	193.684	379.621	1999	5.203.000	10.197.880
1975	200.861	393.688	2000	7.636.000	14.966.560
1976	180.456	353.694	2001	8.090.000	15.856.400
1977	204.877	401.559	2002	8.481.000	16.622.760
1978	230.398	451.580	2003	9.676.000	18.964.960
1979	280.727	550.225			
1980	326.654	640.242			
1981	381.268	747.285			
1982	370.320	725.827			
1983	411.088	805.732			
1984	840.000	1.646.400			
1985	1.482.000	2.904.720			
1986	1.215.000	2.381.400			
1987	1.721.117	3.373.389			

Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı değerlendirilirken, aşağıda yer alan hususlar dikkate alınmalıdır;¹⁰⁶

- Turizmin GSMH içindeki payına ait gelişmeler her seferinde turizm gelirlerinin artmasından kaynaklanmayabilir. Turizm gelirlerinin azaldığı bir konjonktürde GSMH'da bir önceki yıla göre meydana gelecek bir daralma, turizmin GSMH içindeki payının yükselmesine neden olur. Bu ifadenin tersi de geçerlidir.
- Turizmin GSMH içindeki paylarını başka ülkelere ait verilerle karşılaştırarak değerlendirme yapılması mümkün olmakla beraber, GSMH yöntemlerinin değişiklik arz etmemesi gerekir.

Turizm gelirlerinin GSMH içerisinde yıllar itibarı ile aldığı pay Tablo 10'da görülmektedir.¹⁰⁷

2.3.4. Turizmin İstihdam Etkisi

Emek yoğun bir sektör olarak turizm sektörü, ilişki içinde bulunduğu DİE'ye göre 38 sektörde dikkate alındığında yüksek oranda doğrudan ve dolaylı istihdam yaratmaktadır.

Bir ülke ekonomisinde ve turizm sektöründe, turizm sayesinde artan üç tür istihdam vardır;¹⁰⁸

- Otel, motel, restoran gibi turizm sektöründe yer alan tesislerdeki turist harcamaları nedeni ile, bu tesislerde yaratılan doğrudan istihdam.
- Turizm sektörünün arz bölümünde yer alıp, turistik harcamalar sonucu oluşmayan, fakat turizmle ilgili, sektöre girdi veren diğer sektörlerde oluşan dolaylı istihdam.
- Bölge halkının turizmden kazandığı gelirin yeniden harcanması sayesinde ve bir bakıma turizm çarpanının etkileri sonucu ortaya çıkan ek istihdam, ya da uyarılmış istihdam.

¹⁰⁶ Yağcı, a.g.e., s.153

¹⁰⁷ <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr>

Tablo 10. Turizm Gelirlerinin GSMH İçerisindeki Payı

Yıllar	GSMH	Turizm Gelirleri	GSMH Payı (%)	Yıllar	GSMH	Turizm Gelirleri	GSMH Payı (%)
1963	10,8	7.659	0,07	1988	91,0	2.355.295	2,59
1964	11,5	8.317	0,07	1989	108,7	2.556.529	2,35
1965	12,4	13.758	0,11	1990	152,4	3.225.000	2,12
1966	14,8	12.134	0,08	1991	152,4	2.654.000	1,74
1967	16,4	13.219	0,08	1992	160,7	3.639.000	2,26
1968	18,2	24.082	0,13	1993	182,0	3.959.000	2,18
1969	20,4	36.573	0,18	1994	131,1	4.321.000	3,30
1970	18,3	51.597	0,28	1995	172,0	4.957.000	2,88
1971	17,4	62.857	0,36	1996	184,7	5.962.100	3,23
1972	22,4	103.731	0,46	1997	194,4	8.088.549	4,16
1973	28,5	171.477	0,60	1998	206,0	7.808.940	3,79
1974	39,1	193.684	0,49	1999	187,7	5.203.000	2,77
1975	48,3	200.861	0,42	2000	201,5	7.636.000	3,79
1976	54,7	180.456	0,33	2001	144,6	8.090.000	5,59
1977	62,2	204.877	0,33	2002	181,9	8.481.000	4,66
1978	68,4	230.398	0,34	2003	239,2	9.676.000	4,04
1979	76,6	280.727	0,37				
1980	69,7	326.654	0,47				
1981	72,8	381.268	0,52				
1982	65,9	370.320	0,56				
1983	62,2	411.088	0,66				
1984	60,8	840.000	1,38				
1985	68,2	1.482.000	2,17				
1986	76,5	1.215.000	1,59				
1987	87,7	1.721.117	1,96				

Kaynak : T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
<http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr>

Bazı yazarlar, ikinci ve üçüncü aşamadaki istihdamı birleştirerek, ikisine birden dolaylı istihdam adını vermektedir. Çünkü her, iki türdeki istihdam artışı da turizmden elde edilen gelirlerin tekrar harcanması sonucu ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁹

Turizm sektöründe istihdam edilen kişilerin sayılarının yüksek olmasının temel nedenleri ise aşağıda yer almaktadır;¹¹⁰

- Emek yoğunluğu
- Çok sayıda düşük ücretli iş alanı bulunması
- Çok sayıda yarı zamanlı ve geçici iş alanının bulunması
- Sezon yoğunluğu

Turizm sektöründe istihdamın yarattığı sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;¹¹¹

- Turizmin mevsimlik özelliğinin, yoğun sezonda istihdam edilen eleman sayısını artırmasının, ülke ekonomisi açısından olumlu bir katkı olduğu gerçektir. Ancak turizm sezonunda istihdam edilen personelin sezon dışında çıkarılması, ekonomide bir istihdam fazlası yaratacaktır. Bu da ekonomi için önemli bir sorundur. Turizmin bu olumsuz etkisini hafifletmek için, turizm sezonunda istihdam edilen geçici personel olarak öğrenci ya da benzeri boş zamana sahip elemanların çalıştırılması bir çözüm olarak görülmektedir.
- Turizm sektöründe en fazla iş olanaklarının olduğu otel, motel gibi işletmeler büyük sermaye gerektiren kuruluşlardır. Bununla birlikte daha az kuruluş maliyeti gerektiren yan tesislerde büyük sermaye gereksinimi yoktur. Bu durum girişimcileri caydırıcı bir etkidir. Devletin turizm sektöründe daha fazla istihdam alanı yaratmak için bu sektörü teşvik etmesi gerekmektedir.
- Turistik istihdamın bir başka özelliği de, çoğunlukla yarı nitelikli ve nitelikli personele, nispeten daha az istihdam alanı yaratmasıdır. Çünkü turizm sektöründe profesyonel ve mesleki düzeyde az sayıda elemana ihtiyaç vardır. Nitekim

¹⁰⁹ |çöz ve Kozak, a.g.e., s.220

¹¹⁰ |çöz ve Kozak, a.g.e., s.225

¹¹¹ |çöz ve Kozak, a.g.e., s.234

kaliteli personel devamlı, nitelikli olmayan personel ise mevsimlik olarak ya da yarı zamanlı istihdam edilmektedir. Turizmde istihdamın bu özelliği, sektörde çalışma veriminin düşük olmasına ve bunun da bölgesel ekonomik gelişme üzerinde zayıflatıcı etki yapmasına neden olmaktadır.

- Turizmin yarattığı istihdam etkisi çoğunlukla gizlidir. Çünkü turizm, yoğun sezon süresince, diğer sektörlerden iş gücü transfer edebilir ve bu kişiler istihdam hesaplamalarına dahil edilmezler. Bu da turizmin istihdam üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi zorlaştırıcı etkendir. Nitekim, bu sektörde çalışanların önemli bir bölümü sigortasızdır. Böylece, bu kişiler bir taraftan turizm sektöründe istihdam edilirken, diğer taraftan da işsiz olarak kayıtlara geçmektedir.

Turizm istihdam piyasasının özellikleri aşağıda yer almaktadır,¹¹²

- Turizmde genellikle bir çok iş, yüksek beceri düzeyinde olmayı gerektirmez. Bu durum, işgücü arzının geniş olduğu piyasalarda ve özellikle yüksek sezonlarda marjinal işgücünün bu alanda istihdam edilmesine olanak tanır.
- Turizmde çalışma süre ve koşullarının da etkisiyle iş gücü devir oranları yüksektir ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düşüktür. Bu durum başlangıç ücret düzeylerinin düşük olması sonucunu doğurmaktadır.
- Turizmde iş gücü piyasası sezon ve sezon dışı olmak üzere iki ayrı piyasa özelliği gösterir. Sezon dışında iş gücü arzının fazlalığı ücret düzeylerini geriletirken, sezonda genel olarak ücretlerde artış gözlenir.
- Yarı zamanlı ve geçici işlerin yoğunluğu ücret düzeylerini etkileyen bir diğer nedendir.

Türkiye’de yatak başına düşen çalışan sayısının belgeli tesislerde 0.60, belgesiz tesislerde ise 0.35 olduğu tahminlenmektedir.¹¹³

¹¹² Yağcı, a.g.e., ss. 169-170

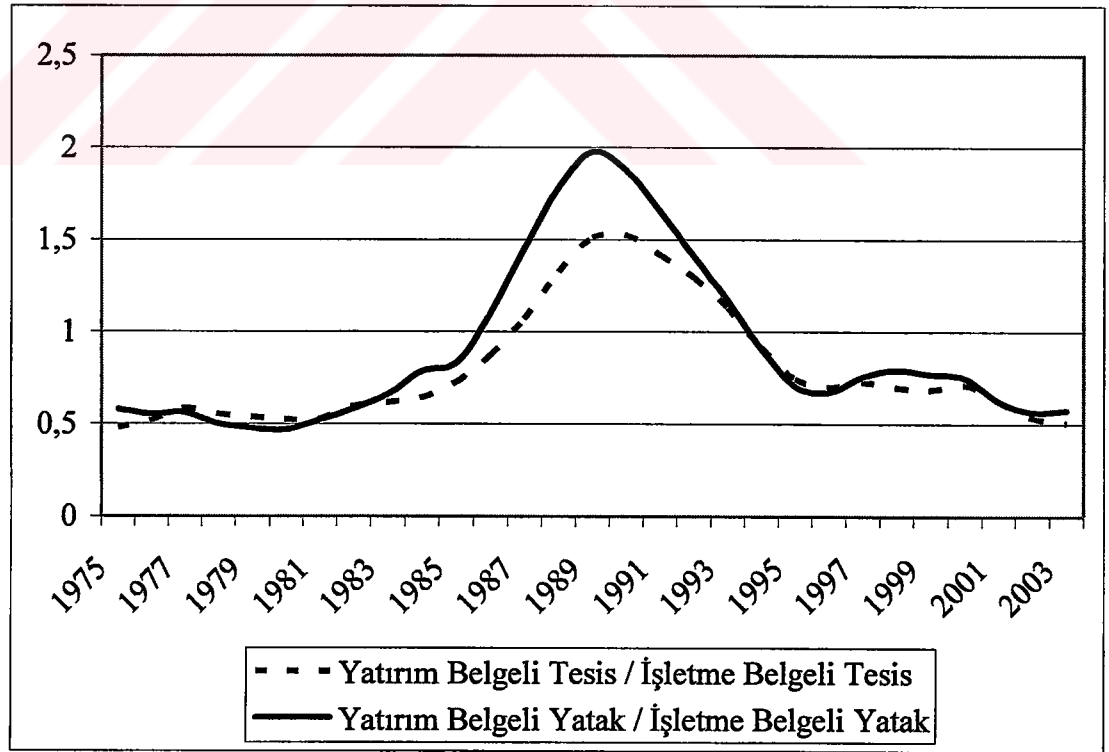
¹¹³ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s.104

2.3.5. Turizmin Yatırım Etkisi

Turizm talebini karşılamaya hazır hale getirebilmenin temel koşulu, altyapı, ulaştırma ve çeşitli yerel hizmetler bakımından hazır olabilmektir. Bu nedenle turizmin gelişmesiyle altyapı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Turizmin gelişmesinden etkilenen bir diğer unsur ise üst yapıdır. Zira turistik üst yapı, turistik gereksinimleri karşılamaktadır. Turizmin gelişmesiyle, doğrudan turizme yönelik üst yapı yatırımları artacaktır.¹¹⁴

Yıllar itibarı ile konaklama endüstrisine yapılan yatırımlar Tablo 12'de yer almaktadır. 1984 yılından sonra arazi tahsisleri ve uzun vadeli kredilerle desteklenen sektörde, yatırım belgeli yatak sayısı hızla artmış, ancak 1990 yılından sonra yatırım belgeli tesis ve yatak oranını düşmeye başlamıştır. Bu durum Grafik 1'de gösterilmektedir.

Grafik 1. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayılarının İşletme Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı İle Karşılaştırması



¹¹⁴ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., ss. 69-70

Tablo 11. Yıllar İtibarı İle Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı

Yıllar	Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli		YB / İB	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1975	202	25956	421	44957	0,47981	0,577352
1976	227	26068	439	47307	0,5170843	0,551039
1977	261	28230	446	50379	0,5852018	0,560353
1978	261	26190	473	52385	0,551797	0,499952
1979	265	25727	494	53956	0,5364372	0,476814
1980	267	26288	511	56044	0,5225049	0,46906
1981	278	30291	529	58242	0,5255198	0,520089
1982	339	36332	569	62372	0,5957821	0,582505
1983	376	43425	611	65934	0,6153846	0,658613
1984	412	53615	642	68266	0,6417445	0,785384
1985	501	71521	689	85995	0,7271408	0,831688
1986	638	101383	731	92129	0,872777	1,100446
1987	892	153786	834	106214	1,0695444	1,447888
1988	1268	218445	957	122306	1,3249739	1,786053
1989	1662	288896	1102	146086	1,508167	1,977575
1990	1921	325515	1260	173227	1,5246032	1,879124
1991	1987	331711	1404	200678	1,4152422	1,652951
1992	1938	309139	1498	219940	1,293725	1,405561
1993	1788	276037	1581	235238	1,1309298	1,173437
1994	1578	240392	1729	265136	0,9126663	0,906674
1995	1334	202483	1793	286463	0,7440045	0,706838
1996	1309	202631	1866	301524	0,7015005	0,672023
1997	1402	236632	1933	313298	0,7252975	0,755294
1998	1365	249125	1954	314215	0,698567	0,792849
1999	1311	245543	1907	319313	0,6874672	0,768973
2000	1300	243794	1824	325168	0,7127193	0,749748
2001	1237	229047	1998	368819	0,6191191	0,621028
2002	1138	222876	2124	396148	0,5357815	0,562608
2003	1130	242603	2240	420697	0,5044643	0,576669

Kaynak 1. <http://www.turizmdebusabah.com/templates/links/linkclick.asp?linkID=ti>
(1975-90 tarihlerine ait veriler)

2. Türkiye turizm yatırımcıları derneği <http://www.ttyd.org.tr/trmain.htm>
(1991-2003 tarihlerine ait veriler)

1984 yılından itibaren yükseliş trendine giren turizm yatırımlarını, seyahat acentaları yönünden incelersek, 1997 yılına kadar artan acenta sayısı 1998 yılından itibaren büyüme hızını kesmiştir. Bunun nedeni pazarın doygunluğu ve son dönemde haksız rekabete neden olduğu yönüyle eleştiri alan kuruluş maliyetlerinin yüksekliği olarak gösterilebilir. Tablo 13’de 1985-2003 dönemine ait seyahat acenta sayıları yer almaktadır.

Tablo 12. Yıllar İtibarı İle Seyahat Acenta Sayıları

Yıl	Toplam Acenta Sayısı	Artış %
1985	500	
1986	576	15,20
1987	652	13,19
1988	765	17,33
1989	819	7,06
1990	948	15,75
1991	1224	29,11
1992	1463	19,53
1993	1737	18,73
1994	1955	12,55
1995	2320	18,67
1996	2658	14,57
1997	3481	30,96
1998	4308	23,76
1999	4328	0,46
2000	4354	0,60
2001	4376	0,51
2002	4465	2,03
2003	4495	0,67

Kaynak : Ömer Akat, **Turizm İşletmeciliği**, 2.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2000, s.283 (1985-1994 verileri)

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği <http://www.tursab.org.tr/> (1995-2003 verileri)

Turizm yatırımlarının kuşkusuz en önemli göstergelerinden biri de, turizm yatırımlarının sabit sermaye yatırımları içindeki payıdır. Tablo 14'de 1985-2003 dönemine ait veriler yer almaktadır.

Tablo 13. Sabit Sermaye Yatırımları İçinde Turizm Yatırımlarının Payı (%)

Yıl	Sabit Sermaye Yatırımları İçinde Turizm Yatırımlarının Payı (%)
1985	1,3
1986	2,2
1987	2,6
1988	3,3
1989	4,2
1990	3,9
1991	4
1992	2,9
1993	2,2
1994	2,2
1995	2,4
1996	2,1
1997	2,1
1998	2,8
1999	3,9
2000	4
2001	4,3
2002	4,6
2003	6,1

Kaynak : Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan ve Metin Kozak, **Genel Turizm**, 3.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1997, s.101 (1985-1990 verileri)
Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, <http://www.tursab.org.tr> (1991-2000 verileri)
<http://www.hazine.gov.tr/stat/egosterge/Tablo-23.htm> (2001-2003 verileri)

2.3.5.1.Turizmin Altyapı Etkisi

Bir ülkede ya da bölgede turizmin gelişmesiyle birlikte, altyapı olanaklarında da belirgin bir iyileşme ve düzelme görülür. Bununla birlikte, altyapısı belirli bir düzeye ulaşmamış olan bölgelerin de turizm açısından gelişme şanslarının olduğu söylenemez.¹¹⁵ Altyapı niteliğindeki yatırımlar, doğrudan mal ve hizmet üretimini artırmayan, buna karşılık mal ve hizmet üretimine ortam hazırlayan ve verimi yükselten yatırımlardır.¹¹⁶

Turizm açısından alt yapı, genel ve özel altyapı olmak üzere iki grupta ele alınabilir.¹¹⁷ Genel altyapı kapsamında; su, ulaştırma, enerji, kanalizasyon, haberleşme gibi temel kamu hizmetleri yer alır. Bu temel yapı hizmetlerinin turizmin gelişmesi açısından önemi olmakla birlikte, turizm olmasa dahi, yerel halkın ihtiyaçlarına cevap vermek için bulunmaları zorunludur. Özel ya da turizme özgü altyapı ise, turizmin gelişmesi ile turistik bölgelere, turistik tesislerin ve turistlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yatırımların yapılmasını içerir.

Turizmin altyapı üzerindeki net etkisini hesaplamak oldukça zordur. Bunun nedeni bölgeye yapılan alt yapı yatırımlarının ne kadarının turizm amaçlı, ne kadarının da bölge halkının yararlanması için yapıldığını belirlemenin zorluğudur.

2.3.5.2.Turizmin Üstyapı Etkisi

Turizmin gelişmesi için önem taşıyan diğer bir faktör ise üstyapı olanaklarıdır. Üst yapı denilince genellikle turistik tesisler akla gelir.Üst yapı birincil ve ikincil üst yapı olarak iki başlıkta incelenebilir.Birincil üst yapı; konaklama tesisleri, restoran, eğlence merkezlerinden oluşur. Birincil üstyapı yanında, turist akımını çeken varlıklara, yer değiştirme hareketine neden olan ihtiyaçları karşılayacak doğrultuda biçim veren, içerik ve nitelik kazandıran ya da varlıklara ulaşmayı sağlayan yapısal

¹¹⁵ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.241

¹¹⁶ Yağcı, a.g.e., s.165

¹¹⁷ İçöz ve Kozak, a.g.e., ss.241-242

ve kurumsal bir ikincil üst yapı mevcuttur. Birincil üst yapı ile organik bağı göz önüne alınarak, ikincil üstyapı çeşitleri şu şekilde sıralanabilir,¹¹⁸

- Ulaşım sistemi (ulaşım araçları)
- Taşıt bakım ve tamir istasyonları
- Jeo-ekonomik varlıklar alanındaki ikincil üst yapı
- Tarihsel nitelikteki varlıklar alanındaki ikincil üstyapı
- Boş zaman değerlendirmeye yönelik donatım ve düzenlemeler
- Sağlık, güvenlik ve günlük yaşamla ilgili ikincil üstyapı

Sonuç olarak bir bölgedeki turizmin gelişmesiyle o bölgedeki öncelikle konaklama ihtiyacına cevap verebilecek olan birincil üstyapı elemanlarının sayısında ve yatak kapasitesinde artış görülür. Bunun ardından ikincil üst yapı turizm sektörünü kendi alt yapısı ile bütünleştirir.

2.3.6. Turizmin Diğer Sektörler Üzerine Etkisi

2.3.6.1. Turizmin Tarım Sektörüne Etkisi

Turizmin tarım sektörü üzerine olan etkileri gelir ve istihdam üzerine görülür. Turistik bölgelerde artan turizm talebine paralel olarak, turistlerin yeme-içme gereksinmesini karşılayan tarım ürünlerine olan talep artmaktadır. Bu durum, tarım sektöründe gelirlerin artmasına ve tarım ürünlerinin daha kaliteli hale gelmesine de neden olmaktadır. İstihdam alanında ise turizm, tarım kesiminde meydana gelen mevsimlik işsizliği veya atıl kapasiteye sağlayacağı istihdam olanakları ile insanları bölgede tutarak iç göçü önlemektedir.¹¹⁹

¹¹⁸ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.244

¹¹⁹ Kozak, Akoğlan ve Kozak, a.g.e., s..69

2.3.6.2.Turizmin Sanayi Sektörüne Etkisi

Turizm sektörünün sanayi sektörüne etkisi, sanayi sektörü kendi içinde üç guruba ayrılarak incelenebilir;¹²⁰

- Tüketim malı üreten sanayiler üzerinde turizmin etkisinin fazla olduğu görülür. Turistik ihtiyaçların yönlendirdiği talebe uyum sağlanması amacıyla, gıda ve içki sanayilerinde üretilen malların turistik standartlara uygun olmasına çalışılırken , çoğu defa yalnız turistik tüketime yönelik üretimde bulunduğu da gözlemlenir. Aynı durum tütün mamulleri sanayinde de söz konusudur. Dokuma ve giyim sanayinde ise, ülke özelliklerini yansıtan, turistlerin ilgisini çeken, ihracata dönük üretimde bulunulur.
- Ara malı üreten sanayilerde ise, özellikle deri ve deri mamulleri ile seramik sanayi üzerinde turizmin etkili olduğu görülür. Deri ve deri mamulleri bir ihracat kaynağı olduğu gibi deri konfeksiyon ürünlerinin turistlere satılması ek ihracatı arttırıcı bir özellik gösterir. Turistik tesis yatırımlarında ise seramik, cam, sıhhi tesisat, demir ve çelik sanayilerine ek bir talep söz konusudur.
- Yatırım malı üreten sanayiler üzerinde ise turizmin etkisi oldukça azdır. Sadece ulaştırma araçları üreten sanayilerde turizmin gerektirdiği bazı değişiklikler yapılması söz konusudur. Örneğin, kurvaziyer turizmde kullanılacak bir gemi inşaatında veya turistik turlarda kullanılacak karayolu taşıtlarının yapılmasında turistik tüketimin özelliklerine uygun değişiklikler yapılır.

Turizmin sanayi sektörü üzerindeki asıl ağırlıklı etkisi, turistik yatırımların artması ile birlikte bu yatırımlarda kullanılan sanayi malları üzerinde görülür. Bu etki aşağıdaki şekillerde gerçekleşir;¹²¹

- Turistik amaçla arazi düzenleme, yeni yol yapımı ve benzeri altyapı yatırımlarının, modern araç ve gereçlerle gerçekleştirilmesi, söz konusu ağır sanayi ürünlerine olan talebi artırır.

¹²⁰ Olalı ve Timur, a.g.e., s.158

¹²¹ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.239-40

- Birincil üstyapı, yani konaklama tesisleri yapımında ; çimento, demir çelik, maden alaşımları, taş toprak sanayi ürünleri, elektrik üreten makineler, dokuma, madeni eşya, plastik malzemeler, orman ürünleri gibi temel malları üreten sanayilerden girdi alınacaktır. Bu araçları üreten sanayi kolları turizm sayesinde hareketlenir.
- Son yıllarda bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayarın turizm sektöründe de artan bir şekilde kullanılmaya başlamış olması, turizm yatırımlarının bu sanayi dalında da talep ve gelir artışı sonucunu doğurmaktadır.
- Turistik yatırım harcamalarının sanayi sektörüne en önemli etkisi öncelikle inşaat sanayi dalındadır. Bir araştırmaya göre, toplam turistik yatırım harcamalarının % 60 ı inşaat için yapılmaktadır.
- Diğer taraftan turizm harcamaları; karayolu, deniz ve hava limanları gibi altyapı olanaklarının yaratılması ya da genişletilmesi ile, sanayi ve ticaret sektörlerinin hammadde tedarik, üretim ve pazarlama sorunlarının çözümüne katkıda bulunarak ulusal gelir düzeyini de artırmaktadır.
- Turizm, sanayi sektöründe iş hacminin ve üretimin artırılması yanında bu sektörde istihdam hacminin artmasını da sağlar. Endüstriyel gelişmenin yarattığı talep artışı, bazı sektörlerde ek işgücü istihdamına yol açar. Aynı zamanda ek işgücünün daha yüksek harcama gücü sağlaması ile turistik faaliyetlere de yansımaya olur.
- Turistik yatırımların bir diğer etkisi de, orman, seramik vb. sanayilerin ürünlerine olan talebi artırmasıdır. Özellikle konaklama tesisleri inşaatında, doğrama ve seramik malzemeleri çok miktarda kullanılmaktadır.
- Tarıma dayalı sanayilerde de (konserve vb. gibi) turizm nedeniyle, özellikle turizm sezonunda artan taleple birlikte üretim artışı meydana gelir.

2.3.6.3.Turizmin Hizmet Sektörüne Etkisi

Turizmin gelişmesi, bir yörede turistik hareketlerin ve turistik yatırımların artması, ulusal ekonomik yapıda değişikliklere yol açtığı gibi, hizmet sektörünün de giderek artan oranda önem kazanmasına ve gelişmesine neden olur.¹²²

Hizmet sektörü kapsamında turizm ile ilişkili faaliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür,¹²³

- Günlük tüketimle ilgili hizmetler; ekmek, et, manav, bakkaliye, gazete, ulaşım vb.
- Bazı küçük sanat dalları ile ilgili hizmetler; marangozluk, mobilyacılık, ısıtma, elektrikçilik vb.
- Lüks tüketime yönelik hizmetler; moda evleri, kuyumcu, antikacı, spor malzemeleri, parfümeri vb.
- Sağlık ve güvenlikle ilgili hizmetler; sağlık kurumları, doktor, eczane, banka, sigorta vb.
- Tatil ve turizme yönelik hizmetler; ulaşım, benzin istasyonları, eğlence yerleri, gece kulüpleri, animasyon ve rekreasyon faaliyetleri vb.

¹²² Olalı ve Timur, a.g.e., s.159

¹²³ İçöz ve Kozak, a.g.e., s.240

BÖLÜM 3 - TURİZM ENDÜSTRİSİNDE KRİZ VE KRİZ ALGILAMALARI

3.1.Turizm Krizi Tanım

Turizm krizi; turizm ile ilgili işlerin idare ve normal işleyişini tehdit eden, ziyaretçilerin algılarını olumsuz etkileyerek,bir turist güzergahının güvenlik, çekicilik ve huzur ile ilgili tüm ününe zarar veren ve sonuç olarak yerel seyahat ve turizm ekonomisinde olumsuz etki eden, turist varışları ve harcamalarında azalmalar sonucunda, yerel seyahat ve turizm endüstrisinde iş yapmada kesintilere neden olan herhangi bir olaydır.¹²⁴

3.1.1. Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimini Gerekli Kılan Nedenler

Turizm Endüstrisinde kriz yönetimini gerekli kılan nedenler aşağıda yer almaktadır;

- Turizm endüstrisi talep dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu çerçevede özellikle dış çevre kaynaklı krizler talepte dalgalanmalara neden olacaktır. Bu özellik endüstrinin riskini yükseltir.
- Turizm endüstrisi, özellikle konaklama işletmeleri sermaye yoğun özellik gösterir. Krizler sermayenin geri dönüş süresini uzatarak, turistik yatırım yapılabilirliği üzerinde olumsuz etkide bulunur.
- Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Kriz dönemlerinde karlılıkta meydana gelen azalışlar, tüketim eğilimlerine göre endüstrinin yapması gereken ek yatırımların yapılabilirliğini tehlikeye atmaktadır.
- Turizm endüstrisi emek yoğun özellik arz eder. Kriz dönemlerinin istihdam üzerindeki olumsuz etkisi, nitelikli personelin sektör dışına kaymasına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.
- Turistik hizmetin stoklanması mümkün değildir. Kriz dönemlerinde boş kalan yatak vb., işletmelerin zarar hanesine yazılmaktadır.

¹²⁴ Sönmez, a.g.e., s.441

- Kriz dönemlerinde yaygın olarak izlenen fiyat düşürme politikaları uzun dönemde hizmet fiyatının yukarıya çekilmesini olumsuz etkilemektedir.

3.1.2. Türk Turizm Endüstrisinin Kriz ile İlgili Algılamaları

3.1.2.1. Konaklama Endüstrisinin Algılamaları

Bir ülkede turizmin gelişebilmesi için kaliteli tesis ve yatak sayısının varlığı önem arz etmektedir. Sahip olunan doğal ve kültürel değerlerin ekonomi açısından anlamlı olabilmesi için, yeterli sayı ve kalitede tesise sahip olunması gerekir ki 1984 yılında Türkiye'nin turizm ekonomisinin genel ekonomi içindeki katkı ve öneminin artması artan tesis sayısı ile gerçekleşmiştir.

Konaklama endüstrisinin krizleri algılama şekli ve izledikleri stratejilerin analiz edilmesi, bir ülkenin turizm gelirlerinin kriz dönemlerindeki seyri hakkında da yön gösterici olacaktır.

Hacıoğlu, Avcıkurt ve Köroğlu'nun 62 otel üzerinde yaptığı bir araştırma konaklama endüstrisinin krizle ilgili algılama ve tutumlarıyla ilgili ışık tutmaktadır. Araştırmanın seçilmiş bulguları aşağıda yer almaktadır,¹²⁵

- Otellerin % 75.8'i kriz durumu ile karşılaşmıştır.
- Karşılaşılan krizlerin nedenleri içinde en yüksek oran % 74.5 ile yasal ve politik faktörler oluşturmuştur.
- Kriz durumlarında izlenen en yaygın strateji %97,9 ile kaynak tüketiminde tasarruf ve %87,2 ile örgütsel büyüklüğün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi olmuştur.
- Otellerin %77.4'ü personeline krizle ilgili eğitim vermemektedir.
- Otellerin %82,3'ünün kriz planı yoktur.
- Var olan kriz planlarının %85.7 si terör ve doğal felaketselere yönelik hazırlanmıştır.

Yukarıdaki bulgular ışığında konaklama endüstrisinde kriz yönetimi ile ilgili ciddi bir boşluk olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3.1.2.2. Seyahat Acentalarının Algılamaları

Dünya turizm hareketlerinin temelini kitle turizmi oluşturmaktadır. Kitle turizminin gerçekleşmesinde en önemli rolü tur operatörleri ve seyahat acentaları oynar. Dolayısı ile, seyahat acentalarının krizle ilgili tutumlarını anlamak önem arz etmektedir.

Seyahat acentalarının kriz dönemlerinde izlediği stratejileri anlama yönünde Tanrısevdi ve Hançer'in yaptığı bir araştırma ışık tutmaktadır. Araştırmanın bulguları Tablo 15'de yer almaktadır;¹²⁶

Tablo 14. Seyahat Acentalarının Kriz Dönemlerinde İzledikleri Stratejiler

Stratejiler	N	%
Genel Giderleri kısma	138	12.19
Ürün çeşitlendirme / Ürün geliştirme	97	8.56
Krizin geçmesini bekleme	90	7.95
Müşterilere ödeme seçenekleri sunma	88	7.77
Ücretsiz / indirimli ek ürün, hizmet sunma	76	6.71
Tanıtma bütçesini kısma	73	6.44
Fiyat düşürme	72	6.36
Yoğun tanıtma	67	5.91
Personel çıkarma	60	5.30

¹²⁵ Necdet Hacıoğlu, Cevdet Avcıkurt ve Ahmet Köroğlu, "Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", Amforht World Tourism Forum 2004'e sunulan bildiri, Antalya: 1-5 Mayıs 2004, ss.46-49

¹²⁶ Abdullah Tanrısevdi ve Murat Hançer, "Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması : Türkiye Seyahat Acentaları Örneği ", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, Güz 2003, s.126

Kriz dönemlerinde en çok uygulanan stratejiler içinde yer alan genel giderleri kısma, tanıtma bütçesini kısma ve fiyat düşürme stratejileri tepkisel stratejileri temsil ederken, ürün çeşitlendirme, müşterilere seçenek sunma, indirim ve ek hizmet sunma stratejileri ise krize karşı direnci artırmamakla beraber, risk dağıtıcı özellikleri ile kısmen proaktif yaklaşımları ifade etmektedir. Yüksek oranda başvuru krizin geçmesini bekleme stratejisi ise krizler karşısında çaresizliği ve hazırlıksız yakalanmayı ifade etmesi bakımından anlamlıdır.¹²⁷

3.2. Güzergah Güvenliği

Barış ve güvenlik bir güzergahın gelişiminin ana belirleyicileridir. Bir güzergahın turistik çekim kaynaklarının kalitesi, çeşitliliği ne kadar iyi olursa olsun, uluslararası turizm pazarında rekabet edebilmenin ön koşulu güvenlikten geçmektedir. Terörizm, politik istikrarsızlık ve savaş, bir güzergahın güvenliği ile ilgili risk algılamasını en fazla etkileyen faktörlerdendir.¹²⁸

Krizler kaçınılmaz olarak medyanın ilgisini çekmekte, devamında toplumun ve potansiyel turistlerin dikkati kriz yaşanan bölgeye yönelmektedir. Potansiyel turistler tarafından algılanan risk arttıkça turistik talep düşmektedir. Şekil 11'de turistik talep ve algılanan risk arasındaki ilişki görülmektedir.¹²⁹

Risk algılama seviyesi; potansiyel turistlerin uluslararası turizm ile ilişkilendirdiği risk tip ve şiddeti olarak tanımlanabilir.¹³⁰

Turistik güzergah seçiminde seyahat karar verme süreci Şekil 12'de yer almaktadır.

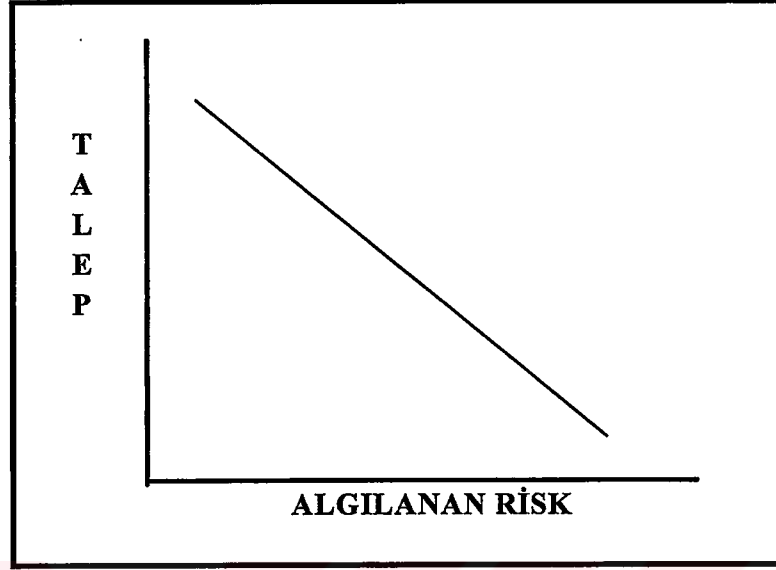
¹²⁷ Tanrısevdi ve Hançer, a.g.e., s.127

¹²⁸ Andrew Lepp and Heather Gibson, "Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol 30, No 3, s.607

¹²⁹ Alfonso Gonzalez-Herro and Cornelius B. Pratt, "Marketing Crises in Tourism : Communication Strategies in the United States and Spain ", *Public Relations Review*, Vol 24, No 1, s.85

¹³⁰ Gonzalez-Herro ve Pratt, a.g.e., s.85

Şekil 11. Turistik Talep ve Algılanan Risk İlişkisi



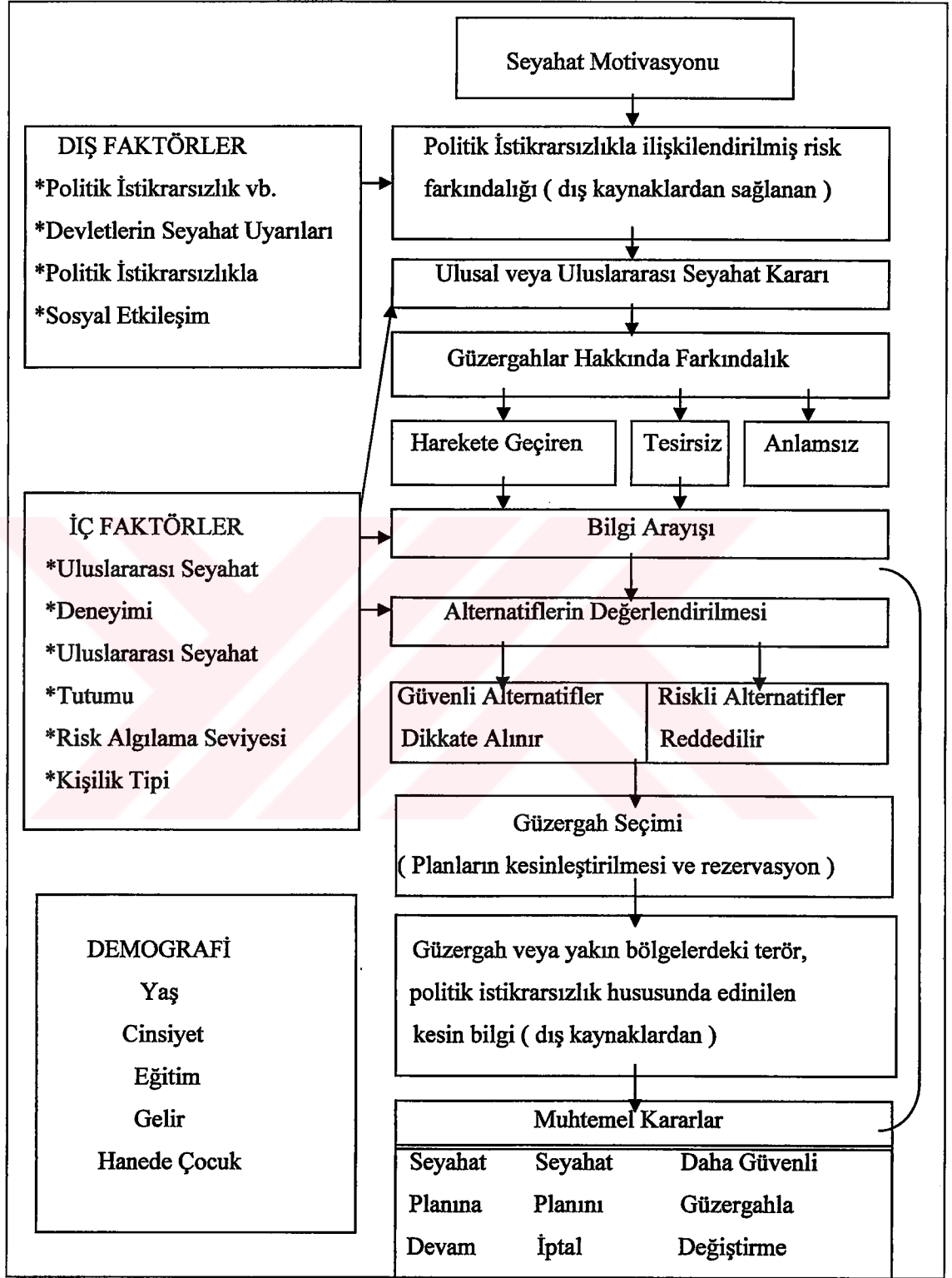
Kaynak : Alfonso Gonzalez-Herro and Cornelius B. Pratt, " Marketing Crises in Tourism : Communication Strategies in the United States and Spain ", **Public Relations Review**, Vol 24, No 1, s.85

Yapılan araştırmalar, savaş, terörizm, politik istikrarsızlık ve bu faktörlerin algılanma düzeylerinin, uluslararası seyahat önünde bir engel oluşturduğunu göstermektedir. Sönmez ve Graefe nin 240 kişi üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, ankete katılanların % 88 si turistlerin politik istikrarsızlığın olduğu ülkelerden kaçınması gerektiğini, %77 si ise sadece güvenli olduğuna inandıkları ülkelere seyahat edeceklerini belirtmişlerdir.¹³¹

Güzergahla ilgili risk, sadece turistleri değil, aynı zamanda bu bölgeye seyahat düzenleyen aracı konumundaki tur operatörlerini de etkilemektedir. Tur operatörlerinin uluslararası turizm pazarından % 25 pay aldıkları tahminlenmektedir.¹³² Dolayısı ile tur operatörlerinin krizle ilgili algılamaları önem arz etmektedir.

¹³¹ Sevil Sönmez and Alan R. Graefe, " Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions", **Annals of Tourism Research**, Vol 25, No 1, 1998, s. 131

Şekil 12. Turistik Seyahat Karar Verme Süreci



DEMOGRAFI

Yaş

Cinsiyet

Eğitim

Gelir

Hanede Çocuk

Kaynak : Sevil Sönmez and Alan R. Graefe, " Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions", *Annals of Tourism Research*, Vol 25, No 1, 1998, s. 124

Krizle sarsılan bir güzergaha karşı tur operatörlerinin izledikleri tutumu etkileyen faktörler aşağıda yer almaktadır;¹³³

- Krizin tipi (savaş, terörizm gibi insankaynaklı, deprem, sel gibi doğal felaket, nükleer kirlilik gibi insan veya teknik hata kaynaklı olması)
- Krizin boyutları (ülkenin küçük bir bölümü veya tümünü etkileyip etkilemediği)
- Krizin tahmini süresi (uzun dönem, kısa dönem veya süresi belirsiz olması)
- Krizin Sonuçları (turistik yapıdaki hasar)
- Tur Operatörlerinin Yatırımları (doğrudan veya dolaylı yapılan yatırımlar)
- Turist Gönderen Ülkenin Seyahat Uyarıları

3.2.1. 1990-2004 Türk Turizm Güzergahını Etkileyen Krizler

1990-2004 yılları arasında Türkiye'ye yönelik turistik talebi olumsuz etkileyen, güzergah imajına zarar veren krizler Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 15. 1990-2004 Yılları Arasında Ortaya Çıkan Önemli Krizler

Tarih	Kriz
1990-1991	I.Körfez Savaşı
1991-1995	Yugoslavya ve Bosna Hersek Olayları
1993-1999	Terör Olayları
1994	Ekonomik Kriz
1997-1998	Asya / Rusya Ekonomik Krizi
1999	Abdullah Öcalan'ın Yakalanma Krizi
1999	Depremler
2000	Ekonomik Kriz
2000	Fransa ile Yaşanan Politik Kriz
2001	Ekonomik Kriz
2003-2004	II.Körfez Savaşı
2003-2004	İstanbul Bombalama Olayları

¹³³ Cavlek, a.g.e., s.27

3.2.2. Savaş ve Turizm Bağlantısı

3.2.2.1. Savaş Tanımı

Savaş, devletlerin diplomatik ilişkilerini keserek giriştikleri silahlı mücadele olarak tanımlanmaktadır.¹³⁴ Savaş; bir topluluğun kendi iç dengesindeki bozulmayı önlemeye teşebbüs ederken, başka bir sosyal sistemde karışıklık ve krize neden olduğu bir hukuksal durum ve düşünce şeklidir.¹³⁵ Bir diğer tanıma göre savaş, hasmı irademizi yerine getirmeye zorlayan bir şiddet hareketidir.¹³⁶ Şiddet, yani fiziki kuvvet, savaşın aracı olmaktadır, ereği ise düşmana zorla irademizi kabul ettirmektir.

3.2.2.2. Savaş ve Turizm

Turizm ve savaş, bir uçta uluslararası uyum, diğer tarafta ise uyumsuzluğun olduğu kültürel devinimin zıt kutuplarında yer almakla beraber, her ikisinin savaş turizmi, savaş altında turizm, savaş anıları turizmi gibi boyutlarda kesiştiği görülmektedir.¹³⁷ Bu boyutlar kısaca aşağıda açıklanmıştır;

Savaş Altında Turizm : Turistik talebi en fazla etkileyen boyuttur. Savaş koşulları, savaş bölgesinde yer alan ülkelere olan turistik talebin güvenli bölgelere kaymasıyla, bazı ülkeler için tehlike doğururken, güvenli bölgelerdeki ülkeler içinse fırsat yaratmaktadır.

Savaş Turizmi : Çatışmaya tanıklık etmek amaçlı, heyecan arayışı içindeki yüksek risk alma eğilimli kişilerin katılımıyla ortaya çıkan turizm şeklidir. Bu tip turistlere savaş tespitçileri, savaş kovalayıcıları adı verilmektedir.

Savaş Anıları Turizmi : Savaş anılarına duygusal anlam yüklemeyi içeren turizm şeklidir. Savaş müzeleri, anıtları ve meydanlarının ziyareti savaş anıları turizminin kapsamı dahilindedir.

¹³⁴ TDK, s. 1918

¹³⁵ Valene L. Smith, " War and Tourism : An American Ethnography ", **Annals of Tourism Research**, Vol 25, No 1, s.205

¹³⁶ Carl Von Clausewitz, **Savaş Üzerine**, [y.y.],Eriş Yayınları, 2003, s.14

BÖLÜM 4 - KÖRFEZ SAVAŞLARININ TARİHÇESİ

4.1. I. Körfez Savaşı

4.1.1. Savaşı Hazırlayan Nedenler

I. Körfez Savaşı "yanlış hesaplar krizi" olarak ifade edilebilir.¹³⁸ Bir taraftan Amerikan yetkililerinin Irak-İran Savaşı sonrası Irak'ın Kuveyt'e yönelik şikayetleri ve Irak Başkanı Saddam Hüseyin'in gücünü arttırma arzusunu ciddiye almaması, diğer taraftan ise Irak'ın komşusunu istila ederek Amerika ve uluslararası toplumu karşısına almasının sonuçlarını hesaplayamaması I. Körfez Savaşı'nı hazırlamıştır.

Irak'ın Kuveyt'i istila etmesindeki temel neden, Irak-İran Savaşı'nın Irak ekonomisine yüklediği borcu kapatma arzusudur. Bu amaçla petrol fiyatlarının yeteri kadar yükselmemesi Opec kotalarının üzerinde üretim yapan Kuveyt'e bağlanmış, ayrıca Irak'la Kuveyt sınırındaki Rumaila'dan petrol çıkaran Kuveyt, Irak petrolünü çalmakla suçlanmıştır. Amerika'nın Irak Büyükelçisi April Glaspie'in 25 Temmuz'da Bağdat'ta Saddam Hüseyin ile biraraya geldiğinde "Kuveyt'le olan sınır anlaşmazlığınız gibi Arap ülkeleri arasındaki anlaşmazlıklarda Amerika'nın resmi bir düşüncesi yoktur" ifadesini kullanması Irak tarafından Amerika'nın Kuveyt'in istila edilmesi durumunda taraf olmayacağı şeklinde algılanmıştır.¹³⁹

Amerikan tarafından bakıldığında ise; Amerikan Savunma Bakanlığı sözcüsü Margaret Tutwiler Kuveyt'i savunma yönünde bir planları olup olmadığı sorusuna "Kuveyt'le bir savunma anlaşmamız yok, ayrıca savunma yönünde bir sözümüz de yok" şeklinde cevap verirken, Başkan Bush istila öncesindeki gece " O dönemde Irak-Kuveyt krizi yerine Trinidad'daki rehine krizi ve Liberya'daki iç savaş gündemimi meşgul ediyordu " açıklamasını yapmıştır.¹⁴⁰ Bir üst düzey yetkili ise Körfez'deki kriz karşısında Washington'un tutumunu " Herhangi bir politika olmadan

¹³⁷ Sönmez, a.g.e., s.436

¹³⁸ H.W. Brands, " George Bush and the Gulf War of 1991 ", **Presidential Studies Quarterly**, Vol 34, No 1, s.113

¹³⁹ Brands, a.g.e., s.114

¹⁴⁰ Brands, a.g.e., s.115

hareket ediyorduk. Kriz herkesin Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesine odaklandığı bu boşluk anında ortaya çıktı " şeklinde ifade etmiştir.¹⁴¹

Amerika'nın resmi bir politikası olmaması ve askeri bir müdahaleye hazırlıklı olunmamasına rağmen, Irak'a karşı harekete geçilmesinin temel nedeni ise petroldür. Yapılan senaryo analizlerinde Irak'ın Kuveyt'i işgalle yetinmeyip Suudi Arabistan'a saldırması durumunda Körfez petrolünün % 70'ine, Birleşik Arap Emirliklerine saldırması durumunda ise %90-95'ine ve bu durumda OPEC üretim toplamının % 70'ine sahip olacağı tahminlenmiştir.¹⁴²

Yukarıda açıklanan gerekçelerden dolayı I. Körfez Savaşı'nı hazırlayan nedenler petrol hakimiyet mücadelesi ve yanlış hesaplar politikası olarak özetlenebilir.

4.1.2. Savaşın Kronolojisi

I. Körfez Savaşı ile ilgili önemli tarihler aşağıda yer almaktadır;¹⁴³

1980-88 : Kuveyt, Irak'ı İran'la olan savaşında maddi olarak destekledi.

27 Şubat 1990 : Saddam Hüseyin Körfez ülkelerini, petrol fiyatını düşük tutarak, Irak'ın İran'la olan savaşının yol açtığı borçları ödemesini zorlaştırdığını ileri sürerek kınadı.

Temmuz 1990 : Saddam Hüseyin Kuveyt gibi OPEC kotalarının üzerinde petrol üretimi yapan ülkeleri uyardı.

25 Temmuz 1990 : Amerika'nın Irak Büyükelçisi April Glaspie, Irak'ın Kuveyt'le olan sınır ihtilafı gibi Arap devletleri arasındaki sorunlarla ilgili olarak ABD nin resmi görüşü olmadığını ifade etti. Saddam Hüseyin bu durumu askeri güç kullanımında ABD'nin taraf olmayacağı şeklinde algıladı.

¹⁴¹ Brands, a.g.e., s.115

¹⁴² Brands, a.g.e., s.118

¹⁴³ <http://www.regiments.org/milhist/wars/20thcent/91gulf.htm#links>

02 Ağustos 1990 : Irak, Kuveyt'i işgal etti. Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Irak'ı Kuveyt'ten çekilmesi konusunda uyardı.

06 Ağustos 1990 : Birleşmiş Milletler Irak'a ekonomik ambargo uygulanması kararını aldı, ABD Irak'ın Suudi Arabistan'a saldırması ihtimaline karşılık, Çöl Kalkanı Operasyonu adı altında asker gönderme kararı aldı.

29 Kasım 1990 : Birleşmiş Milletler 678 nolu Güvenlik Konseyi kararı ile Irak'a Kuveyt'ten çekilmesi için 15 Ocak 1991'e kadar süre verdi.

12 Ocak 1991 : Amerikan Kongresi Irak'a güç kullanımına izin veren kararı onayladı.

17 Ocak 1991 : ABD liderliğindeki koalisyon güçleri Çöl Fırtınası adı altında Irak'ı havadan bombalamaya başladı.

22 Şubat 1991 : Bush Irak'a Kuveyt'ten çekilmesi için 24 saat süre verdi.

24 Şubat 1991 : ABD liderliğinde Irak ve Kuveyt'e kara harekatı başlatıldı.

25 Şubat 1991 : Irak Kuveyt'ten çekilmeye başladı.

28 Şubat 1991 : I. Körfez Savaşı'nda ateşkes ilan edildi.

03 Mart 1991 : Irak ön ateşkes koşullarını kabul etti.

04 Mart 1991 : Irak güneyde Şii, Kuzeyde ise Kürt ayaklanmalarını güç kullanarak bastırdı. Bu güç kullanımını 2.5 milyonluk göçmen hareketine yol açtı.

06 Nisan 1991 : Irak BM'nin 687 nolu kitle imha silahlarını UNSCOM gözetiminde imha etme kararını kabul etti.

10 Nisan 1991 : BM Irak'ın kuzeyinde uçuşa yasak bölge ilan etti ve bu bölgede Irak'ın askeri operasyonlarına son vermesi yönünde çağrı yaptı. 2003 yılına kadar bu bölgede ABD ve İngiliz uçakları Irak radarlarına ve diğer tesislerine saldırılarını sürdürdü.

26 Ağustos 1992 : Irak'ın güneyinde uçuşa yasak bölge ilan edildi.

4.1.3. Türkiye'nin İzlediği Politikalar

I. Körfez Savaşı'nda Türkiye'nin izlediği politikalarla ilgili önemli tarihler aşağıda yer almaktadır,¹⁴⁴

02 Ağustos 1990 : Milli Güvenlik Kurulu, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın başkanlığında toplanarak, konuyu görüştü. Dışişleri Bakanlığı Müsteşarı Tugay Özçeri, Irak'ın Ankara Büyükelçisi Tarık Abdül Jabbar Javad'ı bakanlığa çağırarak konuyla ilgili bilgi aldı.

04 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesi konusunda, Suudi Arabistan, Mısır, İran ve Suriye devlet başkanlarıyla görüşerek, konuyu tartışmak üzere "Beşli Zirve" önerdi.

05 Ağustos 1990 : Irak Başbakan Birinci Yardımcısı Taha Yasin Ramazan, Devlet Başkanı Saddam Hüseyin'in sözlü mesajını, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'a iletmek üzere Türkiye'ye geldi.

06 Ağustos 1990 : İran Cumhurbaşkanı Haşimi Rafsancani'nin özel temsilcisi Muayyeri, kriz konusunda Rafsancani'nin görüşlerini iletmek üzere Ankara'ya gelerek Cumhurbaşkanı Turgut Özal'la görüştü. DYP Genel Başkanı Süleyman Demirel, SHP Genel Sekreteri Deniz Baykal ve ANAP Milletvekili Hasan Celal Güzel, yaptıkları açıklamalarda, Körfez krizi nedeniyle girişimlerde bulunan Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın, hükümeti devre dışı bıraktığını ve fiili başkanlık sistemi uyguladığını öne sürdüler.

¹⁴⁴ www.byegm.gov.tr

07 Ağustos 1990 : Bakanlar Kurulu, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın başkanlığında toplanarak, BM Güvenlik Konseyi'nce alınan Irak'a ekonomik ambargo uygulanması kararı çerçevesinde "Kerkük-Yumurtalık petrol boru hattını kapatma kararı" aldı. Kuveyt ve Irak'ın Türkiye'deki mal varlığına el kondu. Bu iki ülkeyle ihracat, ithalat ve transit ticaret durduruldu.

08 Ağustos 1990 :Bakanlar Kurulu, Cumhurbaşkanı Turgut Özal başkanlığında toplanarak gelişmeleri değerlendirdi. Hava Kuvvetleri teyakkuza geçirildi.

09 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Körfez krizi konusunda görüşmeler yapmak amacıyla, parlamentoda grubu bulunan parti başkanlarını cumartesi günü Çankaya Köşkü'nde toplantıya çağırdı. ABD Dışişleri Bakanı James Baker Ankara'ya geldi. Baker, Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Başbakan Yıldırım Akbulut ve Dışişleri Bakanı Ali Bozer ile birer görüşme yaptı. Görüşmelerde, Türkiye'de bulunan NATO üslerinin kullanımı, Türkiye'nin Suudi Arabistan'a asker göndermesi, Irak'a uygulanan ekonomik ambargo nedeniyle Türkiye'nin uğradığı kayıplar konularının görüşüldüğü bildirildi.

10 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın TBMM'de grubu bulunan siyasi parti liderlerine yaptığı zirve çağrısını, Başbakan ve ANAP Genel Başkanı Yıldırım Akbulut kabul ederken, SHP Genel Başkanı Erdal İnönü ve DYP Genel Başkanı Süleyman Demirel çağrıyı reddettiler. Körfez bölgesinde meydana gelen sorunu görüşmek amacıyla Belçika'nın başkenti Brüksel'de toplanan NATO Dışişleri Bakanları, Bağdat'tan gelebilecek bir saldırıya karşı, 'Türkiye'ye mutlak savunma güvencesi" verdiler.

12 Ağustos 1990 : TBMM, ülkeye yönelik bir saldırıda derhal karşılık vermek amacıyla hükümete savaş açma izni verdi.

14 Ağustos 1990 : Başbakan Yıldırım Akbulut başkanlığında, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay, kuvvet komutanları, Dışişleri ve Milli Savunma bakanlarının katıldığı bir toplantı yapıldı. Toplantıda Körfez krizi değerlendirildi.

16 Ağustos 1990 :Cumhurbaşkanı Özal, ABD Başkanı Bush ve İran Cumhurbaşkanı Rafsancani ile telefon görüşmelerinde bulundu.

20 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, ABD Başkanı George Bush ve Körfez ülkelerinin liderleriyle bir dizi telefon görüşmesi yaptı.

21 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Irak'ın Ankara Büyükelçisi Tarık Abdül Cabbar Cevat'ı makamına davet ederek, askeri tesislere yerleştirilen yabancıların durumuyla ilgili olarak Devlet Başkanı Saddam Hüseyin'e iletilmek üzere bir uyarı mesajı verdi. Devlet Bakanı Güneş Taner, Cumhurbaşkanı Özal'ın Körfezle ilgili mesajlarını BAE Emiri ve Suudi Arabistan Kralı'na iletmek üzere, Cumhurbaşkanı Özel Temsilcisi sıfatıyla Riyad'a gitti.

22 Ağustos 1990 : Japonya Dışişleri Bakanı Tord Nakayama, ABD'li senatörler Robert Byrd ve Thad Cochran, görüşmelerde bulunmak üzere Türkiye'ye geldiler. Senatör Byrd, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'a, ABD Başkanı George Bush'dan bir mektup getirdiğini söyledi.

25 Ağustos 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, SSCB Devlet Başkanı Mihail Gorbaçov'u telefonla arayarak, Körfez'deki son gelişmeler ile BM Güvenlik Konseyi'nin "ablukayı"meşru kılan kararını ele aldı.

28 Ağustos 1990 : Dışişleri Bakanı Ali Bozer, Suriye, Ürdün ve Mısır'ı kapsayan gezisini tamamlayarak yurda döndü.

01 Eylül 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, TBMM'nin yeni yasama yılını açış konuşmasında, TBMM'nin 12 Ağustos'ta reddettiği" Hükümete, yabancı ülkelere asker gönderme ve yabancı silahlı kuvvetlerin Türkiye'de bulunması" konusunda şartsız izin verilmesi isteğini yineledi. Başbakan Yıldırım Akbulut, Cumhurbaşkanı'nın bu konudaki tavsiyelerine uyulacağını belirterek, Anayasa'nın 92. maddesine göre hazırlanacak Başbakanlık tezkeresinin önümüzdeki günlerde

TBMM Başkanlığı'na sunulacağını açıkladı. SHP ve DYP grupları Meclis'in açılış oturumuna katılmadılar.

03 Eylül 1990 : Bakanlar Kurulu, Cumhurbaşkanı Turgut Özal başkanlığında toplanarak, Anayasa'nın 92. maddesine göre, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yurt dışına gönderilmesi ve yabancı silahlı kuvvetlerin Türkiye'de bulundurulması" konusunda hükümete yetki verilmesi için Meclis'in iznini isteyen bir tezkereyi kabul etti.

05 Eylül 1990 : Yurt dışına asker gönderme ve yabancı askerlerin Türkiye'de bulundurulması konusunda izin verilmesini öngören hükümet tezkeresi, TBMM Genel Kurulu'nda kabul edildi.

12 Eylül 1990 : ABD Başkanı George Bush, Kongre'de yaptığı konuşmada, ABD'nin Körfez'deki hedeflerini açıklayarak, Irak Devlet Başkanı Saddam Hüseyin'in yenilgiye uğrayacağını öne sürdü. Başkan Bush, Mısır ve Türkiye'yi "cephe ülkesi" olarak niteleyerek, "bu dost ülkelere cömert yardım sağlanacağını" söyledi

17 Eylül 1990 : AT dışişleri bakanları, Körfez krizinden zarar gören ülkelere yapılması öngörülen mali yardım konusunda kesin bir karara varamadı ve Türkiye, Mısır ve Ürdün'e yapılacak yardımla ilgili karar ay sonuna ertelendi. Toplantıda ambargoyu ihlal eden ülkelerin uyarılması kararlaştırılırken, Iraklı ataşelerin sınırışı edilmesi konusunda da anlaşmaya varıldı.

24 Eylül 1990 : Anayasa Mahkemesi, hükümete, "yurt dışına asker gönderme ve ülkede yabancı asker bulundurma izni ve saldırı vukuunda savaş hali ilanı yetkisi" verilmesi kararının iptali için SHP'nin yaptığı başvuruyu reddetti.

28 Eylül 1990 : ABD'de bulunan Dışişleri Bakanı Ali Bozer, İran, İsrail, SSCB, Fransa, Hollanda, İrlanda ve Meksika dışişleri bakanları ile biraraya gelerek başta Körfez Krizi olmak üzere ikili konuları görüştü.

05 Ekim 1990 : Dışişleri Bakanı Ali Bozer istifa etti.

13 Ekim 1990 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, 5 Ortadoğu ülkesini (Suudi Arabistan, BAE, Katar, Mısır ve Suriye'yi) kapsayan gezisine başladı.

18 Ekim 1990 Milli Savunma Bakanı Safa Giray istifa etti.

01 Aralık 1990 : Çankaya Köşkü'nde Cumhurbaşkanı Turgut Özal başkanlığında yapılan kriz komitesi toplantısına Başbakan Yıldırım Akbulut, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay, Milli Savunma Bakanı Hüsnü Doğan, Dışişleri Bakanı Ahmet Kurtcebe Alptemoçin katıldı. Toplantıda, Milli Güvenlik Kurulu ve Bakanlar Kurulu toplantılarında yapılan değerlendirmelerin ışığında Körfez'deki son gelişmeler ele alındı.

03 Aralık 1990 : Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay, görevinden istifa etti.

04 Aralık 1990 : Genelkurmay Başkanlığı'na, Kara Kuvvetleri Komutanı Orgeneral Doğan Güreş atandı.

02 Ocak 1991 : NATO Savunma Planlama Komitesi'nin Brüksel'de yapılan toplantısında Türkiye'ye çevik kuvvet gönderilmesi kararlaştırıldı.

04 Ocak 1991 : Devlet Bakanı Güneş Taner hedeflenen enflasyon rakamlarının gerçekleşmemesi üzerine istifa etti. Ancak istifa, Başbakan Yıldırım Akbulut tarafından kabul edilmedi.

17 Ocak 1991 :TBMM Genel Kurulu, Başkan Vekili Yılmaz Hocaoğlu başkanlığında toplanarak, hükümetin ek yetki istemine ilişkin tezkeresini görüştü. Yapılan oylama sonucu hükümetin ek yetki tezkeresi 250 oyla kabul edildi.

22 Şubat 1991 : Cumhurbaşkanı Turgut Özal, Milli Savunma Bakanı Hüsnü Doğan'ı bakanlıktan azletti, Özal'ın, Doğan'ı bakanlıktan azletmesine tepki gösteren bakanlar Mehmet Keçeciler, Cemil Çiçek ve Abdülkadir Aksu, ortak bir deklarasyon

yayımlayarak istifa yerine Özal'ın kendilerini de bakanlıktan azletmesini bekleme kararı aldıklarını bildirdiler.

21 Mart 1991 : ABD Senatosu, Körfez savaşında uğradığı zararlar nedeniyle Türkiye'ye 200 milyon dolarlık ek yardım yapılmasını onaylarken, Irak yanlısı bir politika izlediği gerekçesiyle Ürdün'e yardımı durdurma kararı aldı.

4.2. II. Körfez Savaşı

4.2.1. Savaşı Hazırlayan Nedenler

II. Körfez Savaşı'nın kronolojisi incelendiğinde ABD'nin genel söyleminin, Irak'ın kitle imha silahlarına sahip olmasının dünya için tehdit oluşturduğu ve Irak'ın 11 Eylül 2001 saldırılarında rol aldığına dayandığı görülmektedir. 11 Eylül saldırılarından sonra, "Terörle Savaş" olarak adlandırılan Amerika'nın müdahaleleri Afganistan'la sınırlı kalmamış, "Şer Üçgeni" olarak tanımladığı ülkelerden Irak'a müdahale ile devam etmiştir.

II. Körfez Savaşı'nda, savaşı hazırlayan psiko-sosyal nedenler üzerinde durulması gereklidir. ABD halkı ve hükümetinin teröre bakışındaki değişim, 11 Eylül saldırılarından altı sene önce Oklahoma şehri bombalama olayı ile başlamıştır. Oklahoma Şehri Alfred P. Murrah Federal Binası'nın bombalanması Amerikan kamuoyunda aşağıdaki yargıları yıkmıştır;¹⁴⁵

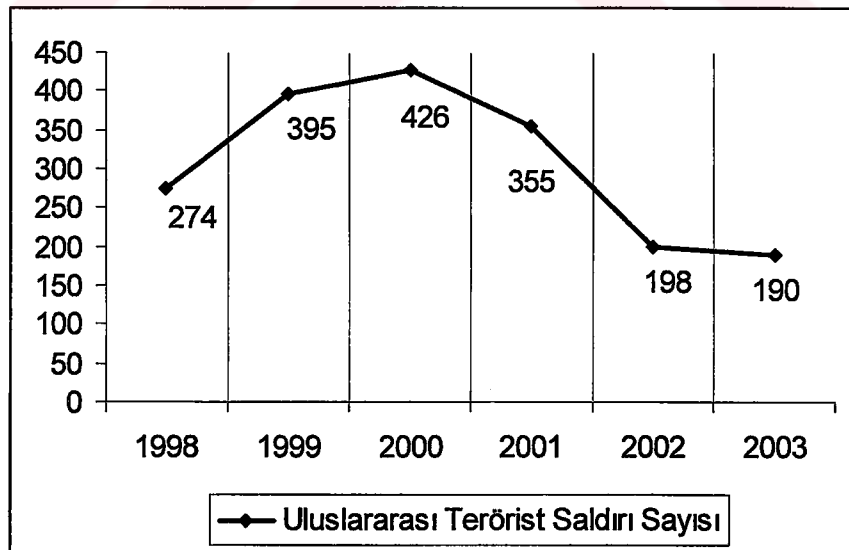
- Terör sadece Avrupa ve yabancı ülkelerin sorunudur.
- Bir Amerikalı başka Amerikalı'lara karşı terör saldırısında bulunmaz.

11 Eylül saldırılarının Amerikan kamuoyu üzerindeki etkileri ise daha dramatik olmuş ve aşağıdaki yargıları yıkmıştır;¹⁴⁶

- Amerikan kapitalizminin simgesi Dünya Ticaret Merkezi ve güvenliğin simgesi Pentagon gibi Amerikan simgelerine saldırı düzenlenmesi mümkün değildir.
- Sistemli ve devamı olan bu tip saldırılar yüksek koordinasyon gerektirir ki teröristler buna sahip değildir.
- Terör sadece küçük ölçekli olur.
- Atlantik ve Pasifik Okyanusları Amerikan toprakları için doğal bir koruma duvarıdır.

ABD'nin dış politikasında teröre karşı sınır ötesi güç kullanımına yönelik değişimin gerekçeleri arasında, 1998-2001 yılları arasında dünyada artan terör saldırı sayısı ve aynı tarih aralığında terör saldırıları sonucu ölen ABD vatandaşlarının sayısındaki artış da önem arz etmektedir. Grafik 2 ve Grafik 3'de bu sayılar görülmektedir.

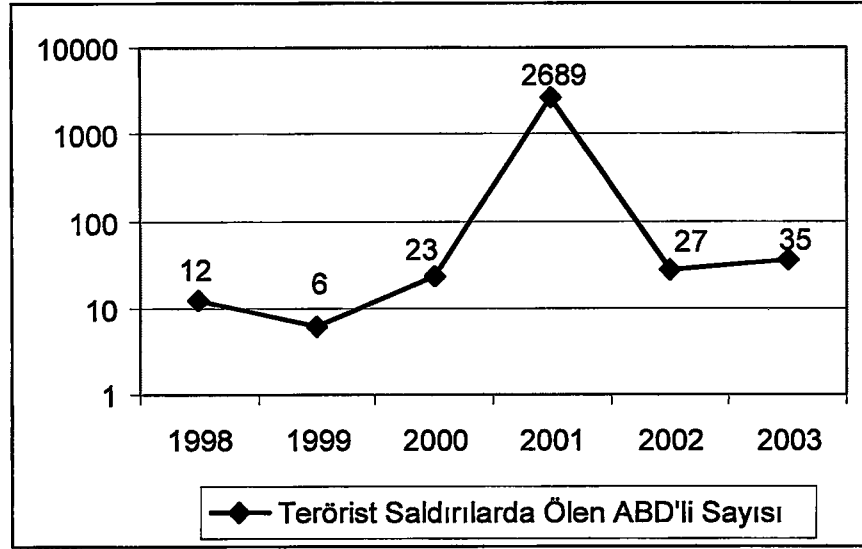
Grafik 2. Uluslararası Terörist Saldırı Sayısı



Kaynak : <http://www.state.gov/documents/organization/31951.pdf>

¹⁴⁵ Mitroff, a.g.e., s.94

¹⁴⁶ Mitroff, a.g.e., s.94

Grafik 3. Terörist Saldırılarda Ölen ABD'li Sayısı

Kaynak : <http://www.state.gov/documents/organization/31951.pdf>

Yukarıda belirtilen nedenlere ek olarak, I. Körfez Savaşı'nın ana gerekçesi olan petrol rezervlerine hakimiyet, II. Körfez Savaşı'nda da gözardı edilmemelidir. Körfez ülkelerine karşı dünyanın özel ilgisinin temelinde petrol rezervlerinin önemli kısmının bu bölgede olması yatmaktadır. Tablo 17'de dünya petrol rezervleri ve tahmini ömürleri yer almaktadır.¹⁴⁷

4.2.2. Savaşın Kronolojisi

II. Körfez Savaşı ile ilgili önemli tarihler aşağıda yer almaktadır;¹⁴⁸

26 Kasım 2001: Amerikan Başkanı George Bush, Bağdat'ın Aralık 1998'de ülkeden ayrılan BM silah denetçilerinin dönüşünü reddetmeye devam etmesi halinde güç yoluna başvuracağı uyarısında bulundu.

29 Ocak 2002: Bush, ulusun birliği konuşmasında, Irak, İran ve Kuzey Kore'nin "Şer Üçgeni" oluşturduğunu ve buna karşı harekete geçeceğini söyledi.

¹⁴⁷ Ali Tekinşen, "Kriz Ekonomisi Kapsamında Körfez Krizi'nin Türk Turizmine Etkileri", (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1999, s.100

Tablo 17. Dünya Petrol Rezervleri

ÜLKELER	MİLYAR / TON	YIL
Latin Amerika Ülkeleri	17,1	11-50
Batı Avrupa	2,4	5-24
Afrika	7,5	12-57
Asya ve Avrupa	2,7	9-49
Çin	3,1	22
Sovyetler Birliği	8,1	12
Abu Dabi	12,1	100
Dubai	0,5	28
İran	12,7	100
Irak	13,4	100
Kuveyt	12,7	100
Neutral Zone	0,7	40
Umman	0,6	18
Katar	0,4	24
Suudi Arabistan	23,1	90
Suriye	0,2	17
Diğer	0,9	80
Toplam	73,3	63

Kaynak : Ali Tekinşen, “ Kriz Ekonomisi Kapsamında Körfez Krizi'nin Türk Turizmine Etkileri ”, (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1999, s.100

19 Mart 2002: ABD Merkezi Haberalma Teşkilatı CIA'nın Başkanı George Tenet, Bağdat'ın, El-Kaide örgütüyle temaslarda bulunduğunu ve Irak veya İran'ın ABD'de 11 Eylül 2001'de düzenlenen saldırıları desteklediğini düşündüklerini belirtti.

12 Eylül 2002: Bush, BM Genel Kurulu'nda yaptığı konuşmada, Irak'ı "hemen"silahsızlanmaya çağırarak, uluslararası müdahale olmaması halinde ABD'nin tek başına müdahale edeceği uyarısında bulundu.

16 Eylül 2002: Irak, silah denetçilerinin koşulsuz olarak geri dönmesini kabul etti.

24 Eylül 2002: Londra, Saddam Hüseyin'in 45 dakikalık bir sürede kitle imha silahlarını (KİS) kullanabileceğine dair Irak silahlanma programı dosyasını yayınladı.

08 Kasım 2002: Güvenlik Konseyi, Irak'ın kitle imha silahlarını tasfiye etmesini öngören 1441 sayılı kararı kabul etti.

27 Kasım 2002: BM silah denetçileri 4 yıl aradan sonra Irak'taki görevlerine yeniden başladılar.

15 Ocak 2003: 50 binden fazla Amerikan askeri Körfez'e konuşlandı, 20 bin yedek askere de sefer görev emri çıkarıldı.

30 Ocak 2003: İtalya, İngiltere ve Polonya'nın da içinde bulunduğu Avrupa ülkelerinden 8 lider, ülkeleri ABD'nin arkasında birlik olmaya çağırarak ortak bir mektubu imzaladı.

05 Şubat 2003: ABD Dışişleri Bakanı Colin Powell, Güvenlik Konseyi'nde yaptığı konuşmada, Saddam Hüseyin'in işbirliği yapmadığı konusunda "kanıtlar" bulunduğu ve bunun bedelini ödeyeceği şeklinde ciddi suçlamada bulundu.

08 Şubat 2003: BM Genel Sekreteri Kofi Annan, tüm başka alternatiflerin başarısızlığa uğraması durumunda, Irak'ın savaş yoluyla silahsızlandırılmasıyla ilgili tüm kararların BM tarafından alınması gerektiğini söyledi.

10 Şubat 2003: Fransa, Belçika ve Almanya, "savaş mantığına" girmeyi reddederek, Irak'ta savaş durumunda Türkiye'ye destek olunmasını talep eden

Amerika'nın talebini veto etti.Fransa, Rusya ve Almanya, denetimlerin "artarak" devam etmesi için "ortak bir bildiri" yayımladılar.

16 Mart 2003: ABD-İngiltere ve İspanya'nın, Azor Adaları'nda yaptıkları zirvede Bush, Irak'ta olası bir savaşı başlatmaya karar vermesi için BM'ye 24 saat süre tanıdı.

17 Mart 2003: Haftalarca süren yoğun gizli pazarlıkların ardından konsensüs sağlanamaması üzerine Washington, Londra ve Madrid, Irak'taki savaşa yeşil ışık yakan karar tasarısını geri çekmek zorunda kaldılar. Pentagon, yaklaşık 150 bini Kuveyt'te olmak üzere, bölgede konuşlanan Amerikan askeri sayısını 225 bine yükseltti. Bush, Saddam Hüseyin'e ülkeyi terk etmesi için 48 saat süre verdi ve aksi takdirde askeri operasyonu başlatacakları ultiyatomu verdi.

18 Mart 2003: Irak Parlamentosu ve Baas partisi yönetimi olan Devrim Komuta Konseyi bu ultiyatomu reddetti.

20 Mart 2003: Irak savaşı başladı. Amerikan-İngiliz Koalisyonu güneyden Irak'a girerken, başkent Bağdat havadan bombalanmaya başlandı.

09 Nisan 2003: Bağdat düştü.

01 Mayıs 2003: ABD Başkanı Bush, Irak'ta savaşın bittiğini açıkladı. Bush "Savaşı kazandık, terörle mücadele ise devam ediyor" dedi.

12 Mayıs 2003: ABD, Paul Bremer'i Irak'a vali atadı.

22 Mayıs 2003: BM Güvenlik Konseyi, 13 yıldır Irak'a uygulanan yaptırımları kaldırdı.

13 Temmuz 2003: Irak'ta geçici yönetim konseyi kuruldu.

17 Temmuz 2003: İngiliz Hükümeti'ni, savaşı meşrulaştırmak için Irak'ın silahlanması konusundaki raporunu şişirmekle suçlayan Savunma Bakanlığı'nın silahlanma uzmanı David Kelly intihar etti.

22 Temmuz 2003: Saddam Hüseyin'in oğulları Uday ve Kusay, Musul'da Amerikan askerlerince öldürüldü.

03 Eylül 2003: Irak'taki geçici yönetim konseyi ant içerek göreve başladı.

02 Ekim 2003: CIA'in emrinde çalışan Irak Gözetleme Grubu, ilk raporunu sundu ve Irak'ta kitle imha silahına rastlanmadığını belirtti.

16 Ekim 2003: BM, Irak'ta çok uluslu bir gücün kurulmasını öngören kararı kabul etti.

15 Kasım 2003: ABD'nin Irak'ta sivil yöneticisi Paul Bremer ile Irak Geçici Hükümet Konseyi arasında, yönetimin 2004'ün haziran ayından önce Iraklılara devredilmesiyle ilgili takvim konusunda anlaşmaya varıldı.

13 Aralık 2003: Devrik Irak lideri Saddam Hüseyin, Irak'ın kuzeyinde Tikrit'te Amerikan güçlerince yakalandı.

4.2.3. Türkiye'nin İzlediği Politikalar

II. Körfez Savaşı'nda Türkiye'nin izlediği politikalarla ilgili önemli tarihler aşağıda yer almaktadır;¹⁴⁹

10 Ocak 2003: Başbakan Abdullah Gül, ABD'nin, liman ve üslerde inceleme yapmasına izin verildiğini bildirdi. Genelkurmay Başkanlığı da ABD silahlı kuvvetlerinden 150 kişilik heyetin Türkiye'ye gelerek 13 Ocak'tan itibaren bazı üs ve limanlarda incelemelerde bulunacağını bildirdi.

¹⁴⁹ <http://www.hurriyetim.com.tr/dosya/almanak2003/news.asp?sid=2>

17 Ocak 2003: Çankaya Köşkü'nde Cumhurbaşkanı Sezer'in Başkanlığında Irak konulu zirve yapıldı. Zirveye Başbakan Gül, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Özkök ile bazı bakanlar katıldı. Zirvede, ABD'nin Irak'a olası askeri operasyonu konusunda Türkiye'ye ilettiği talepler gözden geçirildi. ABD Genelkurmay Başkanı Richard Myers, Ankara'da Genelkurmay Başkanı Orgeneral Özkök ve Milli Savunma Bakanı Vecdi Gönül ile görüşmelerde bulundu.

18 Ocak 2003: Başbakan Gül, ABD Başkanı Bush'a mektup göndererek Irak krizine barışçıl bir çözüm bulunmasını istedi.

04 Şubat 2003: Irak Devlet Başkan Yardımcısı Taha Yasin Ramazan, Türkiye'ye geldi.

06 Şubat 2003: TBMM, kapalı oturumda, Türkiye'deki askeri üs ve tesisler ile limanlar, gerekli yenileşme, geliştirme, inşaat ve tevsi çalışmalarıyla ilgili olarak ABD'ye mensup teknik ve askeri personelin üç ay süreyle Türkiye'de bulundurulmasına, bununla ilgili gerekli düzenlemelerin hükümet tarafından yapılmasına ilişkin Başbakanlık Tezkeresi'ni kabul etti. Başbakan Gül, Irak sorununun barışçı yollardan çözümü konusunda Suriye, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan ve İran'ın Ankara büyükelçileri ile bir araya geldi.

16 Şubat 2003: Başbakanlık'ta Başbakan Gül ile Genelkurmay Başkanı Orgeneral Özkök ve bazı bakanların katıldığı Irak konulu toplantı yapıldı.

20 Şubat 2003: Başbakanlık'ta, Başbakan Gül'ün başkanlığında Irak sorunu ile ilgili toplantı yapıldı.

21 Şubat 2003: Cumhurbaşkanı Sezer, Joel Hafley Başkanlığındaki ABD Kongresi Temsilciler Meclisi üyelerini kabul etti.

24 Şubat 2003: Türkiye'de yabancı asker bulundurulması ve Türkiye'nin yurtdışına asker göndermesine ilişkin Başbakanlık Tezkeresi, Bakanlar Kurulu'nda imzaya açıldı.

01 Mart 2003: TSK'nın yabancı ülkelere gönderilmesine, yabancı silahlı kuvvetler unsurlarının 6 ay süreyle Türkiye'de bulunmasına izin verilmesine ilişkin Başbakanlık Tezkeresi, TBMM Genel Kurulu'nda yapılan kapalı oturumda, kabul edilmedi.

11 Mart 2003: Başbakan Gül, Cumhurbaşkanı Sezer'e 58. Hükümet'in istifasını sundu. Sezer, AKP Genel Başkanı Erdoğan'ı hükümeti kurmakla görevlendirdi.

14 Mart 2003: Türkiye Cumhuriyeti'nin 59. Hükümeti, Siirt Milletvekili Recep Tayyip Erdoğan'ın başkanlığında kuruldu.

17 Mart 2003: Cumhurbaşkanı Sezer'in başkanlığında; Başbakan Erdoğan, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Özkök ile Dışişleri Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Abdullah Gül'ün de katıldığı Irak konulu toplantı, Çankaya Köşkü'nde yapıldı.

19 Mart 2003: Bakanlar Kurulu, Türk askerinin Kuzey Irak'a gönderilmesi ve ABD uçaklarının Türk hava sahasından geçişlerine izin verilmesine ilişkin Başbakanlık Tezkeresi'ni Genel Kurul'a gönderdi.

20 Mart 2003: Türk askerinin Kuzey Irak'a gönderilmesi ve ABD uçaklarının Türk hava sahasından geçişlerine izin verilmesine ilişkin Başbakanlık tezkeresi, TBMM'de kabul edildi.

23 Mart 2003: Başbakan Erdoğan'ın kurduğu 59. Hükümet, güvenoyu aldı.

11 Nisan 2003: Başbakanlık'ta Başbakan Erdoğan'ın başkanlığında Genelkurmay Başkanı, Dışişleri, Milli Savunma Bakanları ile bazı bürokratların katılımı ile Irak Zirvesi yapıldı.

04 Temmuz 2003: Süleymaniye'deki Türk Özel Timi Bürosu'nu basan 100 kadar ABD askeri, 3'ü subay, 8 astsubay olmak üzere 11 Türk askerini gözaltına alarak Kerkük'e götürdü. Olayın ardından Dışişleri Bakanı ve Başbakan Yardımcısı

Abdullah Gül, ABD Dışışleri Bakanı Colin Powell'i arayarak olayı protesto etti ve Türk askerlerinin serbest bırakılmasını istedi.Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hilmi Özkök, olayın Türk ve ABD Silahlı Kuvvetleri arasında "en büyük güven bunalımını" yarattığını söyledi.

06 Temmuz 2003: Süleymaniye'deki Türk Özel Timi Bürosu'nda ABD askerleri tarafından gözaltına alınan Türk askerleri serbest bırakıldı.

09 Temmuz 2003: Türk askerlerinin gözaltına alınmasına ilişkin Türk-ABD Komisyonu, Genelkurmay Başkanlığı'nda çalışmalarına başladı.

15 Temmuz 2003 : Türk askerlerinin gözaltına alınmasına ilişkin Türk-ABD Komisyonu'nun çalışmalarını tamamlamasının ardından yapılan açıklamada, her iki tarafın, müttefikler arasında vukuu bulan bu olayı ve Türk askerlerinin gözaltında maruz kaldıkları muameleyi üzüntüyle karşıladıkları belirtildi.

06 Ekim 2003: "Kapsamı, sınırı ve zamanı hükümet tarafından belirlenecek şekilde TSK unsurlarının güvenlik ve istikrara katkı yapmak amacıyla Irak'a gönderilmesine ve bu kuvvetlerin görev ve kullanılmasına ilişkin gerekli düzenlemelerin hükümet tarafından yapılmasına bir yıl süreyle izin verilmesine ilişkin" Başbakanlık Tezkeresi, TBMM'ye sevk edildi.

07 Ekim 2003 : Irak'a asker gönderilmesine ilişkin tezkere, TBMM Genel Kurulu'nun kapalı oturumunda kabul edildi.

07 Kasım 2003: Hükümet, yurtdışında asker bulundurulmasını ve yabancı askerlerin 6 ay süreyle Türkiye'de konuşlandırılmasına izin veren tezkerenin kullanılmasını askıya aldı.

BÖLÜM 5- KÖRFEZ SAVAŞLARININ TURİZM EKONOMİSİNE OLAN ETKİSİNİN KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1.I. Körfez Savaşı

5.1.1. Kriz Evreleri Boyutu

I. Körfez Savaşı'nın kriz evreleri ve görev yapan Turizm Bakanları Şekil 13'de yer almaktadır.

5.1.1.1. Oluşum Evresi (Prodromal)

I. Körfez Savaşı'nın sinyalleri Şubat 1990 - Ağustos 1990 tarihleri arası alınmaya başlanmıştır. Irak, İran'la süren sekiz senelik savaş sonrasında ekonomisini düzeltebilmek için petrol fiyatlarının düşmesini engellemeye yönelik bir politika izlemeye başlamıştır. Oluşum döneminde Irak, Körfez ülkelerini OPEC kotalarının üzerinde üretim yapmama konusunda defalarca uyarılmış, Temmuz 1990'dan itibaren Kuveyt'e yönelik uyarılar artmaya başlamıştır. Amerika'nın Irak'ın Kuveyt'le olan sınır itilafı konusunda resmi bir görüşünün olmadığını açıklaması, oluşum evresinden akut evreye geçişte tetikleyici rol oynamıştır.

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, Basın Yayın Genel Müdürlüğü'nün verileri tarandığında, oluşum evresinde krizin yönetimine ilişkin resmi bir politika izlenmediği görülmektedir.

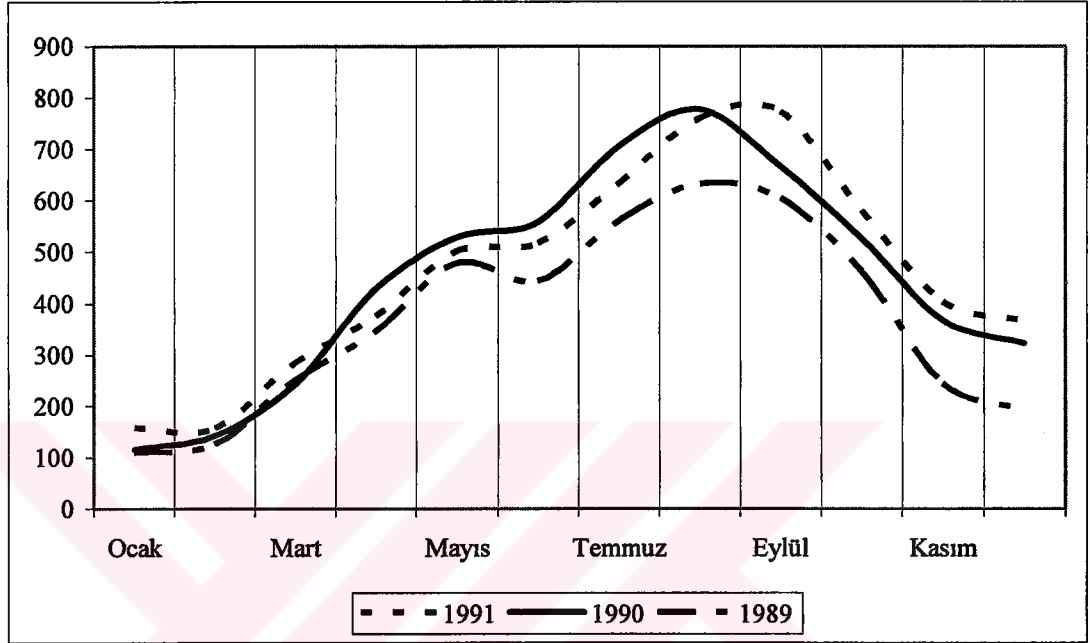
Aylık turist girişleri incelendiğinde, Ocak-Ağustos döneminde bir önceki yıla göre artış olduğu görülmektedir. Ancak tek başına sayının dikkate alınması krizlerle ilgili sinyallerin alınmasında yeterli olmayacaktır. Nitekim toplamda artış gözükmeyle beraber, 1990 yılında Türkiye'ye gelen turist profilinde değişme yaşanmaya başlamıştır. Bir önceki seneye göre zengin turist olarak ifade edilen OECD ülkelerinden gelen turist sayısındaki artış oranı % 11 den % 7 'e düşerken, düşük gelir gurubunu temsil eden BDT'dan gelenlerin sayısı %416 artmıştır.

Şekil 13. I. Körfez Savaşı Kriz Evreleri ve Görevdeki Turizm Bakanları

Krizin Evreleri	Zaman	Turizm Bakanı
O L U Ş U M A K U T	Şub.90	İlhan Aküzüm
	Mar.90	
	Nis.90	
	May.90	
	Haz.90	
	Tem.90	
	Ağu.90	
	Eyl.90	
	Eki.90	
	Kas.90	
	Ara.90	
	Oca.91	
	Şub.91	
	Mar.91	
K R O N İ K	Nis.91	Bülent Akarcalı
	May.91	
	Haz.91	
	Tem.91	
	Ağu.91	
	Eyl.91	
	Eki.91	
	Kas.91	
	Ara.91	
	Oca.92	
Ç Ö Z Ü L M E	Şub.92	Abdülkadir Ateş
	Mar.92	
	Nis.92	
	May.92	
	Haz.92	
	Tem.92	
Ağu.92		
	1994	

Turist profilindeki bu değişim 1991 yılında turist sayısında bir gerileme olmasa dahi, gelirler üzerinde olumsuz etkilerin sinyallerini vermiştir.

Grafik 4. Aylık Turist Girişleri (1989-1991)



Kaynak : Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, <http://www.tursab.org.tr>

5.1.1.2. Şiddetli Kriz Evresi (Akut)

1990 yılının Ağustos ayından 1991 yılının Mart ayına kadar geçen süre krizin akut dönemini temsil etmektedir. Bu dönemde Irak Kuveyt'i işgal etmiş, daha sonra 17. Eyaleti olarak ilhak ettiğini ilan etmiştir. 17 Ocak 1991 tarihinde ABD ve koalisyon güçlerinin Irak'ı bombalamasıyla başlayan Çöl Fırtınası hareketi, 25 Şubat 1991 yılında Irak'ın Kuveyt'ten çekilmesi ve 3 Mart 1991 de Irak'ın ön ateşkes koşullarını kabul etmesiyle sonuçlanmıştır.

Krizin akut döneminde Türkiye'nin izlediği stratejiler ise, telefon ve mekik stratejisi olarak adlandırılabilir. Kriz yönetim boyutunda daha detaylı inceleneceği üzere, akut dönemde krizin başbakan ve hükümet yerine Cumhurbaşkanı tarafından yönetildiği ve fiili başkanlık sisteminin uygulandığına dair mualefet eleştirileri yoğunlaşmış, Dışişleri Bakanı Ali Bozer, Milli Savunma Bakanı Safa Giray,

Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay görevlerinden istifa etmiş, Devlet Bakanı Güneş Taner istifa etmiş, ancak kabul edilmemiştir. Safa Giray yerine Milli Savunma Bakanlığı'na getirilen Hüsnü Doğan, Cumhurbaşkanı Turgut Özal tarafından azledilmiştir.

Turizm açısından değerlendirildiğinde ise, turizm endüstrisinin mevsimsellik etkisi, akut dönemin sezon sonu ve sonrasına denk gelmesi, paket tur satışlarının genellikle bir sene önce yapılması, 1991 yılının turist sayı ve gelirleri ile ilgili sinyallerin doğru olarak alınamamasına yol açmıştır.

5.1.1.3. Müzmin Kriz Evresi (Kronik)

Mart 1991 den Ağustos 1992'ye kadar geçen süre krizin kronik aşamasını oluşturmuştur. Bu aşama, yaşananların analizi, bir diğer deyişle otopsisini olarak da değerlendirilebilir. Kriz bu aşamada şiddetini kaybetmiş olmakla beraber, öğrenme süreci ile desteklendiği takdirde, bu aşamadan sonra iyileşme gerçekleşebilecektir. Aksi takdirde kötüye gidiş kaçınılmazdır.

Kronik aşamada, Türkiye'yi de ilgilendiren en önemli olay, Irak'ın güneyde Şii, kuzeyde ise Kürt ayaklanmalarını güç kullanarak bastırması olmuştur. Irak'ın güç kullanması üzerine BM kuzeyde ve güneyde uçuşa yasak bölge ilan etmiştir. Bu dönemde Irak, BM'in 687 nolu kitle imha silahlarını imha kararını kabul ederek 2001 yılına kadar dünya gündeminden düşmüştür.

Türkiye'nin izlediği politikalar değerlendirildiğinde ise kronik evrede öne çıkan en önemli unsur hükümet değişiklikleri olmuştur. Savaşın bitiminden üç ay sonra I. Yılmaz Hükümeti kurulmuş ve beş ay sonra yapılan erken seçimler neticesinde Süleyman Demirel hükümeti kurmakla görevlendirilmiştir.

Kronik evrede İlhan Aküzüm, Bülent Akarcalı ve Abdülkadir Ateş olmak üzere üç Turizm Bakanı'nın değişmiş olması, bu aşamada iyileşmeye yönelik önlemlerin alınmasını geciktirmiştir. Güzergah profiline etki başlığı altında daha detaylı

inceleneceği üzere turizm gelirleri Ağustos ayına kadar bir önceki senenin altında seyretmiş ve yıl sonunda turizm gelirleri 1990'a göre % 18 düşmüştür.

5.1.1.4.Çözülme Evresi

İlk üç evrede gösterilen çabaların yegane amacı mümkün olan en hızlı şekilde çözülme evresine ulaşmaktır. I. Körfez Savaşı için Ağustos 1992 den Ocak 1994' e kadar geçen süre çözülme evresini oluşturmaktadır. Çözülme evresinin sonu olarak Ocak 1994'ün seçilmesinin temel nedeni, 27 Ocak 1994' deki devalüasyon ve 18 Mart 1994'deki ikinci devalüasyonun turizm üzerindeki etkilerinin arındırılmasındaki güçlüktür. Çözülme evresini temsil eden dönemde turizmin GSMH'da ki payının savaş öncesi seviyelere gelmiş olması da çözülme evresinin tespiti açısından bir diğer kriteri oluşturmuştur.

Çözülme evresinde Demirel ve Çiller Hükümeti olmak üzere iki hükümetin görev yapması, özellikle yatırımları teşvik etme açısından 1990 yılından itibaren devam eden düşüşün durdurulamamasına neden olmuştur.

5.1.2. Kriz Yönetim Boyutu

5.1.2.1.Kriz Sinyalinin Alınması

Örgütler krizleri ancak sinyal alma aşamasında tespit edebilir ve proaktif yönetim yaklaşımları geliştirebilirlerse krizden etkilenmez, hatta krizi fırsata dönüştürebilirler. Aksi takdirde, izlenen tüm stratejiler krizin son evresi olan çözülme aşamasına bir an önce ulaşmak olacak, ancak geçen bu sürede ne kadar iyi stratejiler izlense de sadece kayıplar azaltılabilecektir.

Kriz sinyallerinin sürekli olarak taranmasına yönelik sistemler kurulurken en önemli husus kuşkusuz tek bir göstergeye bağımlı kalmamaktır. Bu bağlamda turizm endüstrisi için kriz sinyalleri ;

- Turist sayılarındaki değişim
- Turizm gelirlerindeki değişim
- Turist profilindeki değişim
- Turizm birliklerinin açıklamaları
- Yabancı ülkelerin seyahat uyarı bültenlerinin takibi
- Dış basında Türkiye ile ilgili haberlerin taranması
- Rakip ülkelerdeki gelişmelerin takibi
- Uluslararası politik ortamın analizi ile doğru bir şekilde alınabilecektir.

I. Körfez Savaşı tek sinyal yaklaşımının yetersizliğine iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. Krizin akut dönemi içinde yer alan ocak-mart dönemi verilerine bakıldığında, 1991 yılında gelen turist sayısı son beş yılın en yüksek rakamlarına ulaşmıştır. Sadece turist sayısını baz alan kriz sinyal taraması, savaşın sıcak döneminin yaşanmasına rağmen, bu verilere bakarak 1991 yılı turizm sezonunun iyi geçeceği yargısına ulaştırabilir. Ancak 3 Mart 1991’de Irak’ın ön ateşkes koşullarını kabul etmesine rağmen, gelen turist sayısında nisan ayından itibaren 1990 yılı girişlerinin altına inilmiştir. Sezon sonu toplamlara bakıldığında ise 1991 yılı turist sayısı bir önceki yıla göre % 2 artmıştır. 1991 yılındaki bu artışa rağmen gelirlerin % 18 düşmesi, kriz sinyali olarak sadece aylık turist girişlerinin takibinin yetersizliğine iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Sektör birliklerinin 1991 yılının kayıp sene olacağına yönelik uyarılarının da kriz sinyallerinin alınması aşamasında değerlendirilmesi gerekir. Örneğin TURSAB 31 Ağustos 1990, 1 Ekim 1990 ve 15 Aralık 1990’da Turizm Bakanlığı’na, 5 Eylül 1990’da Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’na, 12 Haziran 1990’da Maliye ve Gümrük Bakanlığı’na, 28 Ocak 1991’de ise Cumhurbaşkanlığı’na turizm endüstrisindeki kötü gidişe yönelik uyarılarını yazılı olarak sunmuştur.¹⁵⁰

Uluslararası politik iklim değerlendirildiğinde, 12 Eylül 1990 tarihinde ABD Başkanı George Bush'un ABD Kongresi'nde yaptığı konuşmada, Mısır ve Türkiye'yi "cephe ülkesi" olarak nitelendirmesinin, 1991 yılına ait rezervasyonların yapıldığı döneme rastlaması itibarı ile rezervasyonların durması ve iptaline yönelik bir uyarı olarak algılanması gereklidir.

Bütüncül olarak değerlendirildiğinde, I. Körfez Savaşı'nda kriz sinyalinin alınması aşamasında sinyaller algılanamamış, değişim ihtiyacı hissedilmemiştir. Bu karakteri itibarı ile örgütsel körlük yaşandığı ifadesi yanlış olmayacaktır.

5.1.2.2.Hazırlanma / Önleme Aşaması

Bu aşamada başarılı olunabilmesinin en önemli kriteri sinyallerin alınıp alınmadığıdır. Örgüt, kendisini tehdit altında hissetmediği takdirde, rutin işleyişine devam edecek ve krizin akut dönemine hazırlıksız yakalanacaktır. Bu aşamada kimi zaman krizlerle ilgili sinyaller alınsa da, örgütün uzun ömürlülüğünün ölümsüzlük olarak algılanması sinyallerin göz ardı edilmesi ile sonuçlanmaktadır.¹⁵¹

I. Körfez Savaşının hazırlık / önleme aşamasında yapılanlar oluşum aşaması tarihleri göz önünde bulundurulmak sureti ile incelendiğinde yatırım teşviklerine yönelik düzenlemeler haricinde bir uygulamaya rastlanmamaktadır. Bu dönemde yatırım teşviklerine yönelik çalışmalar aşağıda kronolojik olarak yer almaktadır,¹⁵²

03 Kasım 1989 : 1990 yılı teşvik kararname Resmi Gazete'de yayınlandı.

21 Ocak 1990 : Seyahat acentalarının yurtdışı pazarlama faaliyetlerini teşvik kapsamına alan ek kararname Resmi Gazete'de yayınlandı.

24 Mayıs 1990 : DPT seyahat acentalarına verilecek teşviklerin uygulanmasını olanaksız kılan 90/9 sayılı tebliği yayınladı.

¹⁵⁰ TÜRSAB, 10. Dönem Faaliyet Raporu [y.y.]: Asır Matbaacılık, [s.y.],ss. 4-5

¹⁵¹ Uzun, a.g.e., s.44

Bu aşama bütüncül olarak değerlendirildiğinde, sinyalleri alma aşamasındaki körlük sürecinin hareketsizlik sürecine dönüştüğü, gelişmelerin geçici olduğu düşünülme sureti ile bekle ve gör taktiği izlendiği görülmektedir.

5.1.2.3. Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması

Bu aşamada kriz yönetim sürecinin ilk iki aşamasında görülen körlük ve hareketsizlik durumunun reaktif bir tutuma dönüştüğü görülmektedir. Ancak daha önce belirtildiği üzere krizin oluşum evresinde tespit edilememesi ve proaktif yaklaşımlar yerine reaktif yaklaşımlarda bulunulması krizin fırsata dönüştürülmesini mümkün kılmadığı gibi sadece zararı azaltmaya ve mümkün olan en kısa sürede çözülme aşamasına ulaşmaya yönelik olacaktır.

Bu aşamada yapılanlar incelendiğinde ;

25 Ocak 1991'de YPK'nun Körfez Krizi'nin olumsuz etkilerini önleyici tedbirler çerçevesinde aldığı kararlara göre;¹⁵³

- Ayakbasta ücretlerinde Ulaştırma Bakanlığı'nın uygun göreceği düzeyde indirim yapılması,
- Charter yolcu taşımacılığı yapan uçak şirketlerine yakıtta % 50 indirim yapılması,
- Havaalanlarında verilen hizmetlerde % 50 indirim yapılması planlandı.

Ancak 1 Nisan 1991'de uygulamaya konulması planlanan bu karar uygulamaya konulmamıştır.

11 Kasım 1990'da, teşvik tedbirleri içinde hibe şeklinde uygulanan Kaynak Kullanım Destekleme Primi'nin orta vadeli kredi olarak verilmesi kararı alınmıştır.

¹⁵² TÜRSAB, 10. Dönem Faaliyet Raporu, a.g.e., ss. 12-13

¹⁵³ TÜRSAB, 10. Dönem Faaliyet Raporu, a.g.e., s. 5

1991 yılı içerisinde KDV oranları arttırılmış ve Türkiye turizm endüstrisi kapsamında rakip ülkeler içerisinde en yüksek KDV uygulayan ülkelerden biri haline gelmiştir.

Limana hizmetleri ve müze fiyatlarında artış yapılmıştır.

Bu aşamada yapılanlar bazında değerlendirildiğinde, denetim altına alma ve çözme süreci “yanlış harekete geçme” olarak tanımlanabilir.

5.1.2.4. İyileşme Aşaması

Bu aşamada örgüt, kriz dönemindeki merkezileşme eğiliminden hızla uzaklaşarak katılımlı yönetim tarzını benimsemelidir. Bu aşamada yeni örgütsel hedeflerin tespiti ve reorganizasyona yönelik adımların atılması gereklidir. İyileşme aşamasının desteklenmesi için, personelin kriz deneyimlerini değerlendirme, farkındalığı geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin arttırılması önem arz etmektedir.

Turizm endüstrisi açısından iyileşme sürecinin Ağustos 1991'den itibaren başladığı yargısı, bir önceki senenin turist sayılarının üzerine çıkış tarihi olması itibarı ile kabul edilebilir.

İyileşme aşamasında en önemli tespit krizin akut devresi ile kronik devresinin farklı bakanlar tarafından yönetilmiş olmasıdır. Dolayısı ile krizle ilgili iyileşmeye yönelik adımlar, krizin akut dönemini yaşamamış Bülent Akarcalı ve Abdülkadir Ateş tarafından atılmak durumunda kalmıştır. Kriz içinde kriz evresinin yarattığı siyasi istikrarsızlık nedeniyle erken seçime gidilmiş olması, Bülent Akarcalı'nın beş ay bakanlık yapması ile neticelenmiştir.

Abdülkadir Ateş döneminde, iyileşme aşamasına yönelik atılan en önemli adım, Şubat 1992'de Kriz Yönetim Komitesi'nin kurulmasıdır. Diğer taraftan yurtdışı büroları ile günlük Kriz Bilgi Formları aracılığı ile sürekli iletişim kurulmasına yönelik bir sistem oluşturulmuştur.¹⁵⁴

¹⁵⁴ T.C. Turizm Bakanlığı, T.C. Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 1993, s.14

I. Körfez Savaşı'nın kronik ve çözülme aşamalarına denk gelen PKK terör eylemleri karşısında bu komite aktif olarak çalışmıştır.

5.1.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, organizasyonun kendi tecrübelerinden ve diğer organizasyonların tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu organizasyon bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez.

I. Körfez Savaşı'nın öğrenme ve değerlendirme aşaması incelendiğinde;

Kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme aşamasına gelene kadar üç hükümet değişikliği olmuş ve Turizm Bakanları değişmiştir. Dolayısı ile kriz deneyiminin sağlıklı olarak aktarımı mümkün olmamıştır. Misra ve Nathan'ın öğrenme en fazla açıklık döneminde gerçekleşir tezinden hareketle, bakanların ve hükümetlerin değişmesi açıklık aşamasından unutmama aşamasına hızlı geçişe neden olmuş ve sağlıklı bir öğrenme ve değerlendirme süreci yaşanmamıştır. Bu yargıya ulaşılmasındaki temel neden krizin çözülme evresinin son bulduğu 1994 den 5 sene sonra 1999 yılında turist sayısındaki %23 ve turizm gelirlerindeki % 33 lük kaybın önüne geçilememiş olmasıdır.

5.1.3. Kriz Liderliği Boyutu

Krizler örgüt bağlarının sınıandığı dönemlerdir. Lider bu bağların sınıandığı stres ortamında örgütün, hatta ulusun endişe düzeyini dengeleyebilme becerisine sahip olmalıdır. I. Körfez Savaşı'nda liderlik becerileri bu kriter göre sorgulandığında devlet yönetiminin en üst seviyesinde yer alan Milli Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Genelkurmay Başkanlığı gibi makamlardan istifalar örgüt bağlarının zayıf olduğu veya artan stresi dengelemede başarısız olduğunu göstermektedir.

Liderin gerginliğe hakim olarak çatışma ortamına geçilmesini engelleme misyonu açısından değerlendirildiğinde, muhalefet partilerinin fiili başkanlık sistemi uygulandığına yönelik eleştirileri, Cumhurbaşkanı tarafından yapılan zirve çağrılarına katılmamaları, hükümetle Cumhurbaşkanlığı arasında ortaya çıkan gerginlik ve tüm bunların sonucunda erken seçime gidilmesi çatışma ortamının oluşmasını engellemede başarısız olduğunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinin yarattığı stres altında izlenebilecek stratejiler açısından değerlendirildiğinde, sabit strateji izlendiği tespit edilmiştir. Bu stratejiyi kullanan lider, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi düşünceleri doğrultusunda hareket eder. Kritik Bakanlıklardaki kişilerin istifası sonrası ekibin birlikteliği ile tatmin edici sonuca ulaşılacağına yönelik vurgulanmasına yönelik beklentiler, Milli Savunma Bakanı'nın Cumhurbaşkanı tarafından azledilmesiyle sabit strateji izlenmeye devam edildiğini göstermektedir.

Liderlik becerilerinin nihai kriteri krizden kaçınma, fırsata çevirebilme veya olası en az hasarla krizin atlatılıp atlatılmadığıdır. Bu bağlamda turizm açısından değerlendirildiğinde, bir önceki seneye kıyasla 1991 yılında gelirlerdeki % 18'lik düşüş bir gösterge olmakla beraber, 1991 yılından sonra turizm endüstrisinde yatırımların hızla düşüşü, krizin akut dönemi sonrasında da liderlik zafiyetinin devam ettiğini göstermektedir.

5.1.4. Kriz İçinde Kriz Sorgusu

Krizler yapıları itibarı ile akışkan ve dinamik bir karaktere sahiptir. Bu özellikleri nedeni ile kriz yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken konulardan bir tanesi de krizi yayılmadan yönetebilmektir.

I. Körfez Savaşı kriz içinde kriz oluşmasına iyi bir örnek teşkil etmiştir. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın izlemiş olduğu politikalar, muhalefet partileri tarafından hükümeti devre dışı bıraktığı ve fiili başkanlık sistemi uyguladığı iddiaları ile şiddetli bir şekilde eleştirilmiştir. 9 Ağustos 1990'da Özal'ın siyasi parti liderlerine yaptığı zirve çağrısı 10 Ağustos 1990'da SHP ve DYP genel başkanları

tarafından reddedilmiştir. 5 Ekim 1990'da Dışişleri Bakanı Ali Bozer, 18 Ekim 1990'da Milli Savunma Bakanı Safa Giray, 3 Aralık 1990'da Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay görevlerinden istifa etmiştir. 22 Şubat 1991'de Milli Savunma Bakanı Hüsnü Doğan Cumhurbaşkanı Özal tarafından bakanlıktan azledilmiştir. Bu duruma tepki gösteren bakanlardan Mehmet Keçeciler, Cemil Çiçek ve Abdülkadir Aksu ortak bir deklarasyon yayımlayarak istifa yerine azledilmeyi bekleme kararı aldıklarını bildirmişlerdir.

Yukarıda yapılan tespitler krizin sınırlandırılmadığını, bir hükümet krizi haline dönüştüğünü ve ülke içinde politik istikrarsızlığa neden olduğunu göstermektedir. Krizin yayılması ANAP Genel Başkanlığı'na Mesut Yılmazın gelmesi ile sonuçlanmış, 23 Haziran 1991'de hükümeti kuran Yılmaz erken seçim kararı almıştır. Seçimleri kazanan DYP Başkanı Süleyman Demirel 21 Kasım 1991'de VII. Demirel Hükümeti'ni kurmuştur.

5.1.5. Turizm Ekonomisine Etkileri

5.1.5.1. Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi

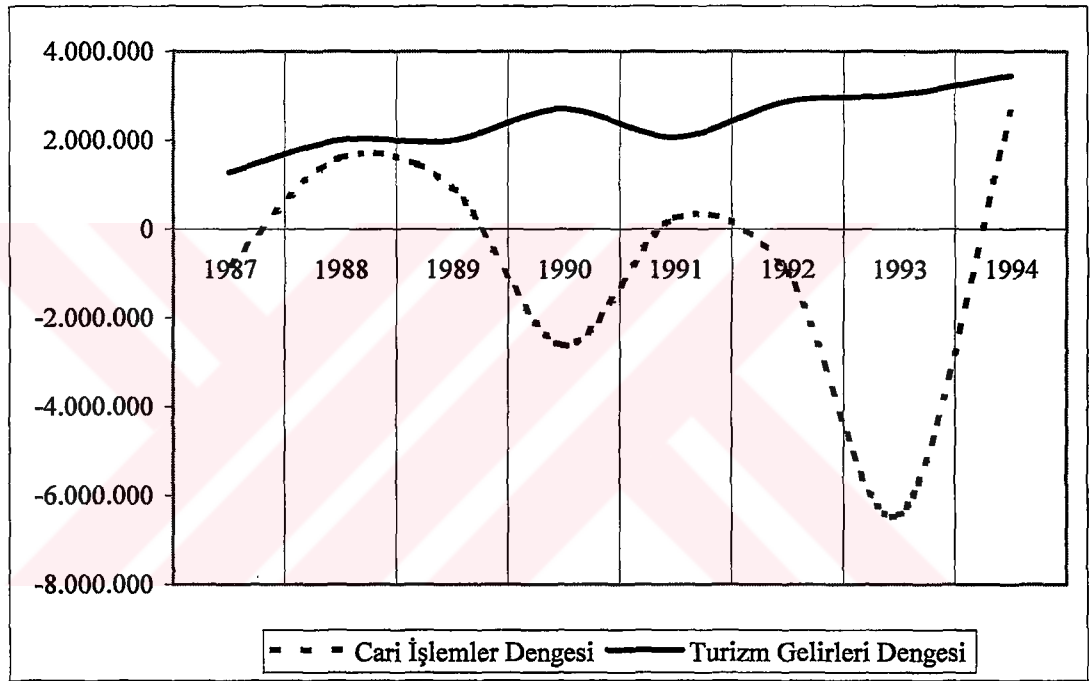
Ödemeler dengesi içerisinde dış ticaret ve görünmeyen kalemler dengesinin toplamıyla oluşan cari işlemler dengesi incelendiğinde, krizin oluşum ve akut aşamasının geliştiği 1990 yılında açık 2.625 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde turizm gelirler dengesi ise 2.7 milyar dolar fazla vermiştir. Krizin akut ve kronik döneminin geliştiği 1991 yılında ise cari işlemler dengesi 250 milyon dolar fazla verirken, turizm gelirler dengesi bir önceki seneye göre 643 milyon dolar azalarak 2 ,06 milyar dolar fazla vermiştir. Turizm gelirler dengesindeki azalışın temel nedeni, gelirler düşerken turizm giderlerindeki artış eğiliminin devam etmesidir.

5.1.5.2. Milli Gelire Etkisi

Turizm gelirlerinin GSMH'a doğrudan etkisinin yanısıra, çoğaltan etkisi ile oluşan gelir etkisi de ekonomilerde önem arz etmektedir. Türkiye'de 1984 yılından sonra uygulanan etkin teşvik politikaları ile turizm endüstrisinin milli gelire etkisi de

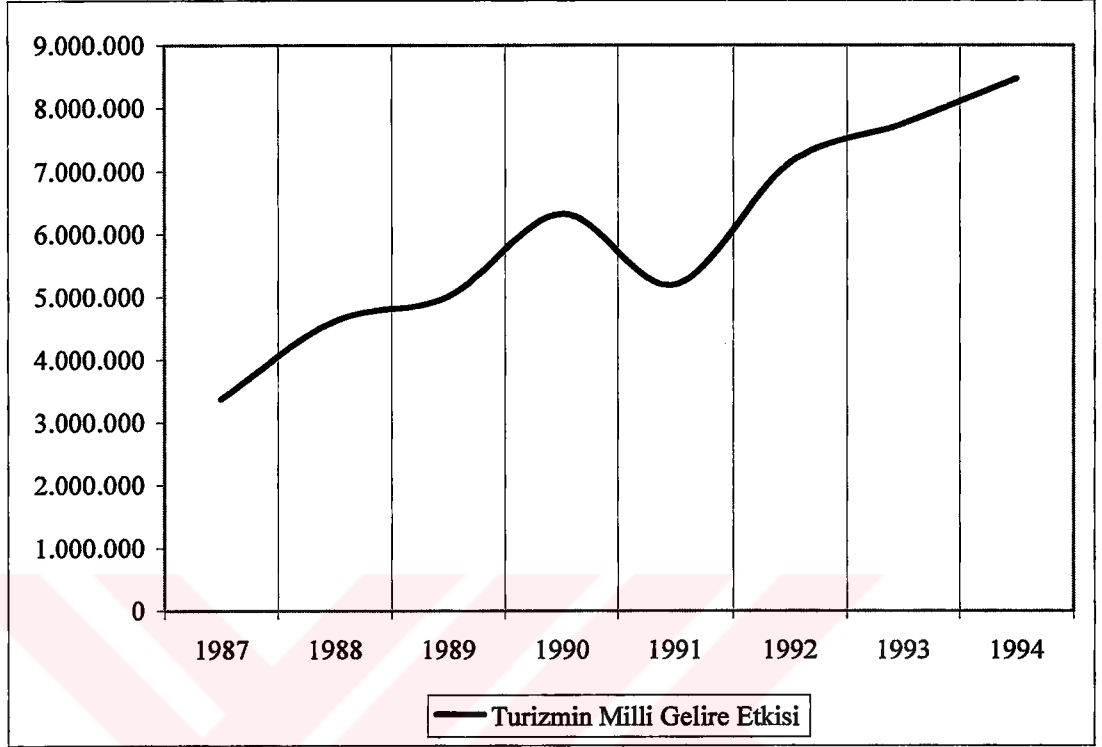
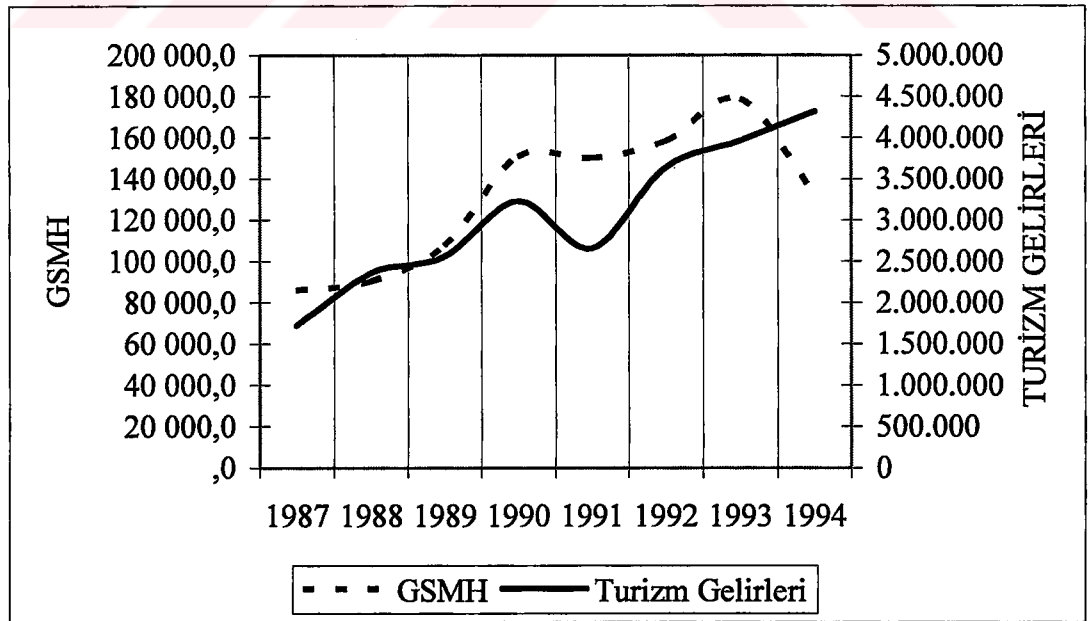
artış eğilimine girmiştir. 1987-1994 yılları arasında bu olumlu katkı, sadece krizin akut döneminin yaşandığı 1991 yılında azalmıştır. Turizm gelirlerinin çarpan etkisi ile oluşan milli gelire katkısı, 1990 yılında 6,3 milyar dolardan 1991 yılında 5,2 milyar dolara düşmüş, 1992 yılında yükseliş trendine devam ederek 7.1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. I. Körfez Savaşı'nın turizm kaynaklı milli gelir etkisindeki kayıp 1,1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

Grafik 5. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi (1987-1994)



5.1.5.3. GSMH' a Etkisi

Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı etkin teşvik politikalarının uygulandığı 1984 yılından itibaren artış kaydetmiştir. 1990 yılında bu oran % 2,1 seviyesindeyken, 1991 yılında %1,8 seviyesine düşmüştür. 1992 yılında ise %2,3 seviyesine çıkarak artış trendini devam ettirmiştir. Körfez Savaşı'nın etkilerinin hissedildiği 1991 yılında GSMH'da ki düşüş binde dört olarak gerçekleşirken, turizm gelirlerinin GSMH içerisindeki payının bir önceki seviyeye göre daha düşük olması, turizm gelirlerindeki % 18 lik kayıptan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Körfez Savaşı'nın olumsuz etkilerinin hissedildiği sektörlerin başında turizm sektörünün geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Grafik 6. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Katkısı (1987-1994)**Grafik 7. Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (1987-1994)**

5.1.5.4. İstihdama Etkisi

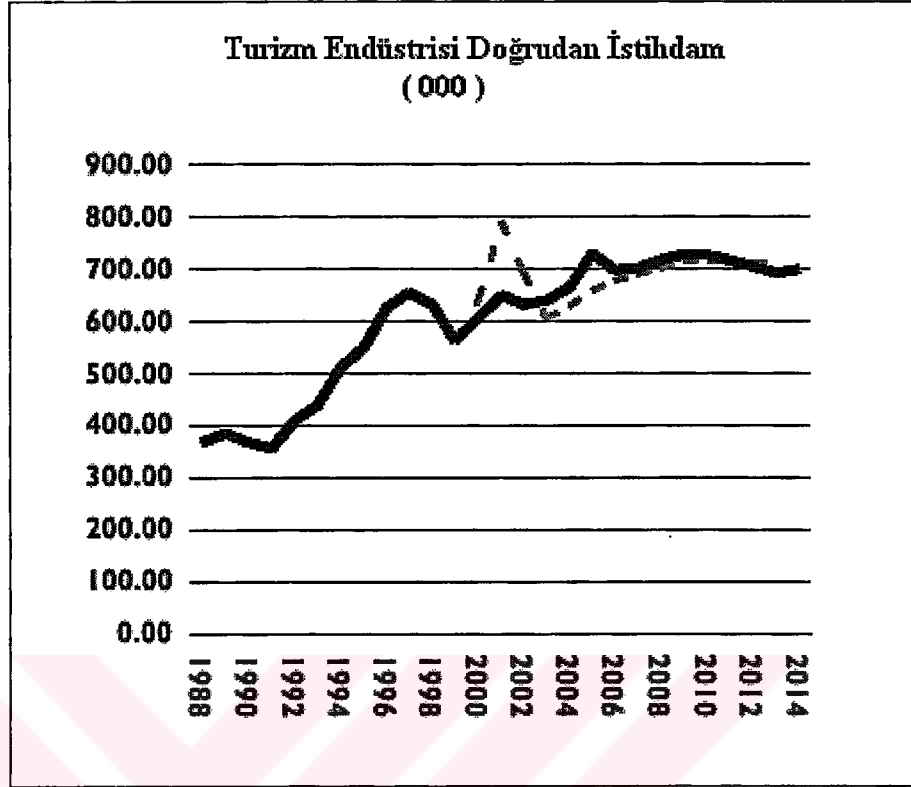
Turizm endüstrisi emek yoğun olma özelliği ile ülke istihdamına önemli katkılar sağlamaktadır. 38 sektörle girdi çıktı ilişkisi olması itibarı ile turizm sektörünün yarattığı dolaylı istihdam da yüksektir. 1984 yılından itibaren turizm sektöründe yatırımların teşvik edilmesi ile hızla artan tesis ve yatak sayısı, istihdam artışını da beraberinde getirmiştir. Turistik işletmelerde gider kalemleri içinde personel ücretlerinin yüksek paya sahip olması nedeniyle, kriz dönemlerinde mali yükünü hafifletmek isteyen işletmeler personel çıkarma yoluna gitmektedir

I. Körfez Savaşı'nın istihdam üzerine etkisi Grafik 8 ve Grafik 9'da gösterilmiştir.

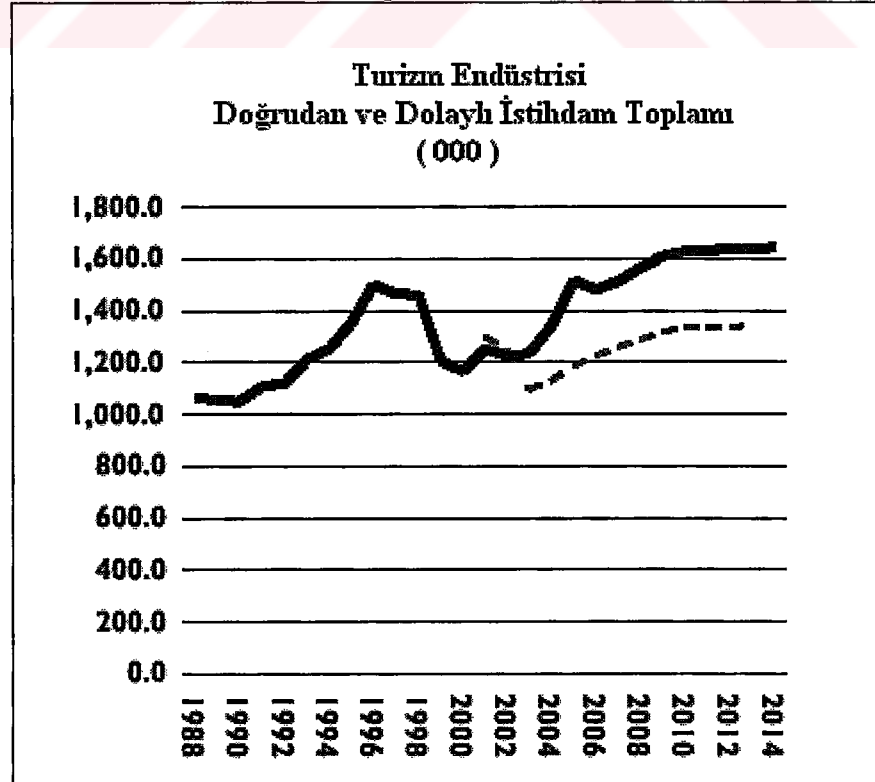
5.1.5.5. Yatırım Etkisi

Krizin akut döneminde örgütü ayakta tutabilmek için taktik yaklaşımlar benimsenebilir. Ancak kronik ve özellikle de çözülme döneminde uzun vadeli stratejik kararların alınması gerekmektedir. I. Körfez Savaşı'nın 1990 ve 1991 yılındaki gelir ve turist sayısı bazındaki olumsuz etkileri ile kıyaslandığında, yatırımlar üzerindeki etkisi daha kalıcı ve şiddetli olmuştur. Yatırım belgeli tesis ve yatak sayısının işletme belgeli tesis ve yatak sayısına oranı 1990 yılından itibaren düşmeye başlamış ve 2003 yılına kadar bu olumsuz etki devam etmiştir.

I. Körfez Savaşı'nın yatırım ve işletme belgeli tesis ve yatak sayısı üzerine etkileri Grafik 10'da gösterilmiştir.

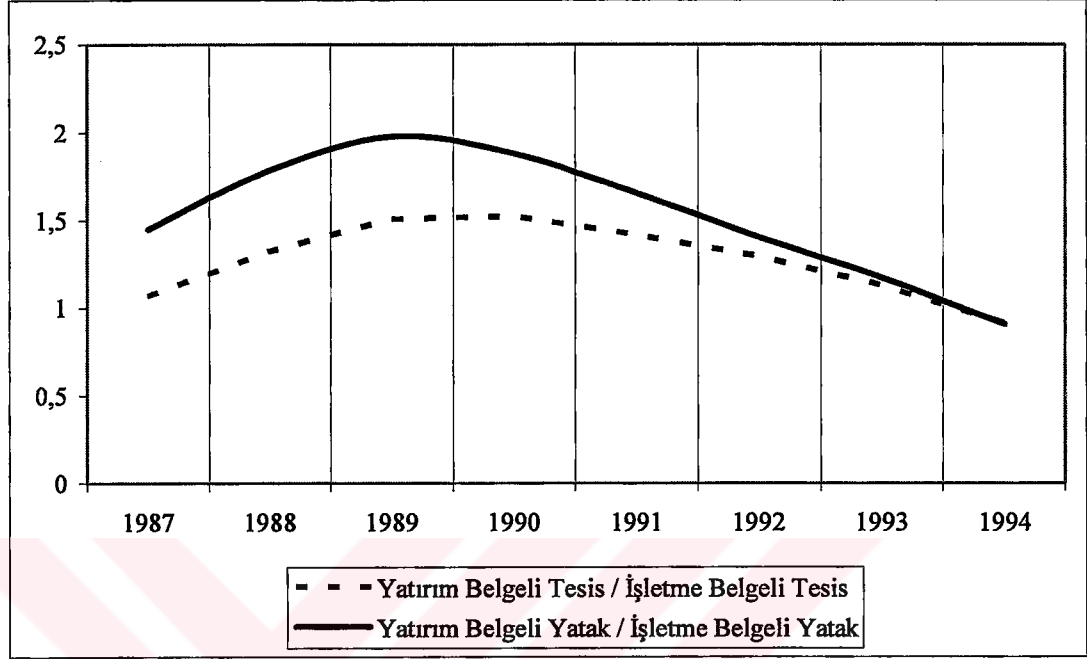
Grafik 8. Turizm Endüstrisinde Doğrudan İstihdam Edilen Kişi Sayısı (1988-2014)

Kaynak : WTTC, Turkey Travel and Tourism Forging Ahead, London: 2004, s.23

Grafik 9. Turizm Endüstrisinde Doğrudan ve Dolaylı İstihdam Edilen Kişi Sayısı

Kaynak : WTTC, Turkey Travel and Tourism Forging Ahead, London: 2004, s.23

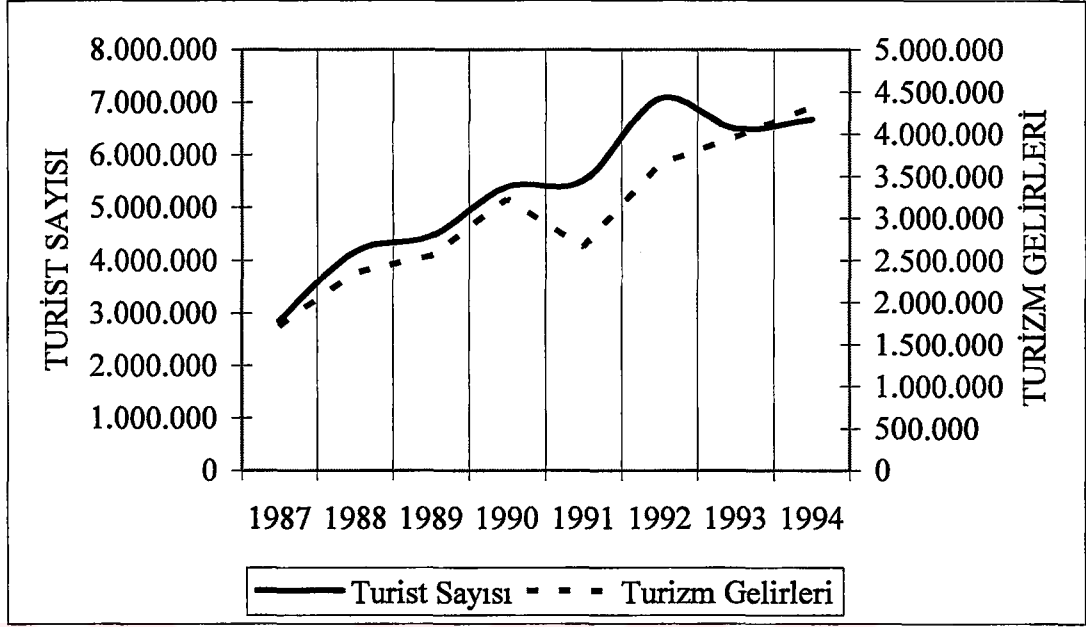
Grafik 10. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayısının İşletme Belgeli Yatak ve Tesis Sayısına Oranı (1987-1994)



5.1.5.6. Güzergah Profiline Etkisi

Turistlerin güzergah seçimi üzerinde etki eden faktörler, iç, dış ve demografik faktörler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Politik istikrarsızlık ve savaş dış faktörler arasında sayılabilirken, güzergah seçiminde demografi içinde etki eden unsurların başında gelir gelmektedir. Bu bağlamda algılanan riskin talep düşürücü etkisi ile fiyat düşüşlerinin talep artırıcı etkisi karşı karşıya gelmektedir. Turizm gelirleri ve turist sayıları açısından incelendiğinde; 1991 yılında turist sayısı bir önceki yıla göre %2 artarken, gelirler %17,7 düşmüştür. Turist başına harcama dikkate alındığında, 1990 yılında 598 dolar olan harcama 1991 yılında 481 dolara düşmüştür.

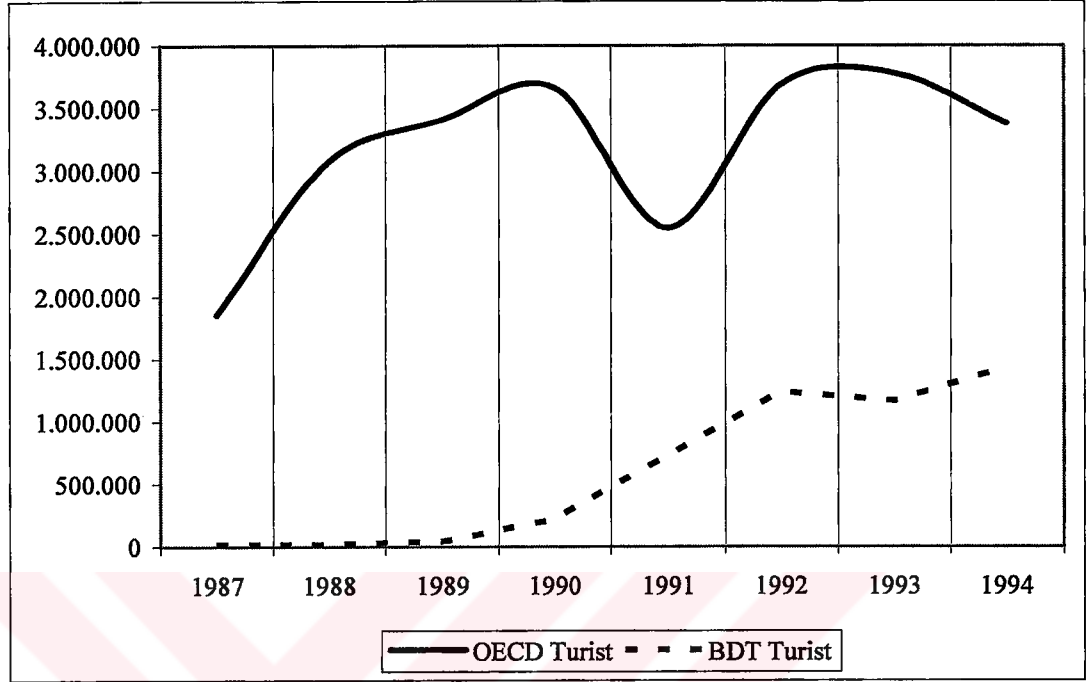
1987-1994 yıllarına ait turist sayısı ve turizm gelirleri Grafik 11'de görülmektedir.

Grafik 11. Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri (1987-1994)

Turist sayısındaki artışa rağmen, gelirlerdeki düşüş incelenmeye değerdir. Körfez Savaşının akut aşamasının olduğu 1991 yılında, gelir seviyesi yüksek OECD ülkelerinden gelen turist sayısında % 30,4 lük bir düşüş kaydedilirken, daha düşük gelir seviyesini temsil eden BDT'dan gelen turist sayısında % 228 lik yükseliş kaydedilmiştir.¹⁵⁵ Sonuç olarak turist sayısı artarken, toplam turistik gelirlere düşüş olmuştur. Bu bağlamda OECD ülkelerinden gelenlerin risk algılaması düşük tur fiyatlarına rağmen Türkiye'ye gelmelerine engel teşkil etmiştir.

OECD ve BDT'dan 1987-1994 yılları arasında gelen turist sayısı Grafik 12'de gösterilmiştir.

¹⁵⁵ <http://www.kultur.gov.tr/>

Grafik 12. OECD ve BDT'dan Gelen Turist Sayıları (1987-1994)

Kaynak : Kültür ve Turizm Bakanlığı <http://www.kultur.gov.tr>

5.1.6. Kriz Yönetiminin Genel Değerlendirmesi

I. Körfez Savaşı'nın turizm ekonomisine etkilerini tek başına incelemek yeterli değildir. Krizin evrelerinde yapılanlar, krizin yönetim aşamalarında izlenen politikalar ve liderlik becerilerinin bütünü bu ekonomik değerlerin nedenini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, incelemenin anlamlı olabilmesi için neden sonuç ilişkisinin kurulması gereklidir. Bu bağlamda genel değerlendirme yapıldığında aşağıda yer alan tespitler önem arz etmektedir;

Körfez Savaşı "yanlış hesaplar krizi" olarak adlandırılabilir. Irak'ın Kuveyt'i istilası sonucu ABD'nin ve BM'lerin göstereceği tepkiyi hesaplayamaması, ABD'nin Irak Büyükelçisi April Glaspie'in açıklamalarını ABD'nin taraf olmayacağı şeklinde yorumlamış olması, diğer tarafta ise ABD'nin Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesine odaklanmış olması ve Irak'ın Kuveyt sınırına gönderdiği 100.000 askeri gözdağı olarak yorumlaması krizin akut evreye geçmesine neden olmuştur. Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise Saddam Hüseyin'in gücünün gözardı edilmiş olması ve Başkan Bush'un Çöl Fırtınası Operasyonu'nu Saddam Hüseyin'i

devirmek amaçlı genişletmedeki isteksizliği hesaplanamadığından savaş sonrası masada yer almak isteyen Türkiye “yanlış hesaplar krizi” nin parçası olmuştur.¹⁵⁶

Kriz evleri boyutu açısından değerlendirildiğinde;

- Krizin oluşum evresinde bir önceki seneye göre turist sayısının artmış olması, krizin gerçek etkilerini tahminleme ve harekete geçmede geç kalınmasına neden olmuştur. Kriz sinyalinin alınması çerçevesinde incelendiğinde, tek göstergeye dayalı tespitlerin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.
- Krizin akut evresinde Milli Savunma Bakanı, Dışişleri Bakanı ve Genel Kurmay Başkanı'nın istifa etmiş olması krizin sınırlandırılmadığını ve kriz içinde kriz ortamının doğduğunu göstermektedir.
- Krizin kronik evresinde üç turizm bakanının değişmiş olması iyileşmeye yönelik adımların atılmasını geciktirmiştir.
- Çözülme evresinde iki hükümet değişmesi özellikle yatırımların teşviki açısından gerekli önlemlerin alınamamasına ve krizin en uzun vadeli olumsuz etkisi olarak 2004 yılına kadar devam etmesine neden olmuştur.

Kriz yönetim boyutu açısından değerlendirildiğinde ;

- Kriz sinyali alınma aşamasında turist sayısını baz alan tek sinyal yaklaşımı krizin şiddetini algılamada yetersiz kalmıştır. Sektör birliklerinin ısrarlı uyarılarının da dikkate alınmadığı bu aşamanın örgütsel körlük olarak tanımlanması yanlış olmayacaktır.
- Hazırlanma / Önleme aşamasında turizmin teşvik edilmesine yönelik adımlar atılmış olmakla beraber, seyahat acentalarına tanınan teşviklerin DPT'nin 90/9 sayılı tebliği ile uygulanması olanaksızlaşmıştır. Bu aşamada hazırlık ve önlemeye yönelik çabaların azlığı, bekle ve gör politikası izlendiğini göstermektedir.

¹⁵⁶ Henri J. Barkey, “Hemmed in by Circumstances: Turkey and Iraq Since The Gulf War”, *Middle East Policy*, Vol 7, No 4, ss.112-113

- Krizi denetim altına alma / Çözme aşamasında ise 25 Ocak 1991' de YPK'nın aldığı kararlar olumlu ama yetersiz olmakla beraber, 1 Nisan 1991'de uygulamaya konulması gereken bu kararlar hayata geçirilememiştir. Ayrıca teşvik sisteminde hibe olarak gözüken Kaynak Kullanım Destekleme Primi gibi teşvikler orta vadeli krediye dönüştürülmüş, KDV oranları yükseltilmiş, liman hizmetleri ve müze fiyatları arttırılmıştır. Sonuç olarak bu aşama yanlış harekete geçme olarak tanımlanabilir.
- İyileşme aşamasında 1992 yılında Kriz Yönetim Komitesi'nin kurulmuş olması ve PKK terör eylemleri sırasında bu masanın aktif olarak çalışarak tecrübe kazanması olumlu olarak değerlendirilebilir.
- Öğrenme ve değerlendirme aşamasında ise, kriz süresince üç hükümet ve üç Turizm Bakanı'nın değişmiş olması, kriz deneyimlerinin aktarımı ve öğrenme sürecine katkısı açısından olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Kriz liderliği boyutunda değerlendirildiğinde ise;

- Kriz dönemlerinde lider örgüt üzerinde artan stresi dengeleyici bir role sahip olmalıdır. Bu bağlamda krizin yetki ve hükümet krizi haline dönüşmesi stres dengeleyici rolün yerine getirilemediğini göstermektedir.
- Kriz yönetimi ekip olmayı gerektirir. Otoriteleşme eğilimine rağmen alınan kararların uygulanması ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu bağlamda Dışişleri Bakanı, Milli Savunma Bakanı ve Genelkurmay Başkanı'nın istifa etmesi, liderin ekip üyelerinin desteğini kazanamadığını ve otoriteyi kaybettiğini göstermektedir.
- Liderlik becerilerinin nihai kriteri krizden kaçınma, fırsata çevirebilme veya olası en az hasarla krizin atlatılıp atlatılmadığıdır ki turizm ekonomisi boyutu ile başarılı olunamadığı görülmektedir.

Kriz içinde kriz sorgusu açısından değerlendirildiğinde;

- Fiili başkanlık sistemi uygulandığına yönelik muhalefet parti liderleri tarafından yapılan yoğun eleştiriler,
- Cumhurbaşkanı tarafından yapılan zirve çağrılarına muhalefet liderlerinin katılmaması,
- Dışişleri Bakanı Ali Bozer, Milli Savunma Bakanı Safa Giray, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Necip Torumtay'ın istifa etmesi, Milli Savunma Bakanı Hüsnü Doğan'ın Cumhurbaşkanı tarafından görevinden azledilmesi kriz içinde kriz ortamının doğmasına neden olmuştur.

Turizm ekonomisine etkisi açısından değerlendirildiğinde;

- 1991 yılında turizm gelirler dengesi bir önceki seneye göre 643 milyon dolar azalmıştır.
- Çarpan etkisi değerlendirildiğinde milli gelirdeki turizm kaynaklı kayıp 1,1 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir.
- Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 1990 yılına göre azalarak % 1,8'e düşmüştür.
- İstihdam açısından değerlendirildiğinde doğrudan istihdamda düşüş kaydedilmiştir.
- En uzun vadeli etki yatırımlar üzerinde olmuş, 1990 yılından itibaren yatırım belgeli tesis ve yatak sayısının işletme belgeli tesis ve yatak sayısına oranı düşmeye başlamış ve bu durum 2004 yılına kadar sürmüştür.
- Turist sayısındaki artışa rağmen gelirlerdeki düşüş turist tipindeki değişimi ifade etmektedir ki, 1991 yılında OECD ülkelerinden gelen yüksek gelirli turist sayısı %30 seviyesinde düşerken düşük gelir gurubunu temsil eden BDT'dan gelen turist sayısı %228 artmıştır. Dolayısı ile turist sayısı 1990'a göre artarken gelirler düşmüştür.

5.2. II. Körfez Savaşı

II. Körfez Savaşı'nın evreleri ve görev yapan Turizm Bakanları Şekil 14 de yer almaktadır.

5.2.1. Kriz Evreleri Boyutu

5.2.1.1. Oluşum Evresi (Prodromal)

I. Körfez Savaşı'nın oluşum evresi ile kıyaslandığında, II. Körfez Savaşı'nın oluşum evresi daha uzun süreye yayılmıştır. Bu evre Kasım 2001'den Mart 2003'e kadar geçen süre olarak tespit edilmiştir. 11 Eylül 2001 sonrası güç kullanım politikasını benimseyen ABD, 26 Kasım 2001'de Irak'a, BM silah denetçilerinin geri dönmelerini reddetmesi durumunda zorlayıcı tedbirler alacağı uyarısında bulunmuştur. Oluşturulan baskı neticesinde, Eylül 2002'de Irak, silah denetçilerinin geri dönüşünü onaylamıştır. BM Güvenlik Konseyi'nin 1441 sayılı Irak'ın kitle imha silahlarını tasfiye etme kararının ardından ABD, Irak'ın işbirliği yapmadığı, kitle imha silahlarını her an kullanabileceği söylemini krizin akut döneme geçiş tarihi olan 20 Mart 2003'e kadar sürdürmüştür.

Bu evrede Türkiye'nin izlediği politikaların I. Körfez Savaşı'na göre en büyük farkı akut döneme geçilmeden proaktif önlemler alınmaya çalışılmasıdır. Bu bağlamda Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlıkta Irak konulu toplantılar yapılması, ABD Başkanı George W. Bush'a barışçıl çözüm için mektup yazılması, Irak Devlet Başkan Yardımcısı Taha Yasin Ramazan ile yapılan görüşmeler, krizin oluşum aşamasında tespiti ve önlem almaya yönelik çalışmalar olarak kabul edilebilir.

Turizm açısından değerlendirildiğinde ise bu aşamada Mustafa Taşar ve Güldal Akşit olmak üzere iki farklı bakanın görev yaptığı görülmektedir. Krizin oluşum aşamasında krize yönelik çalışma yapılıp yapılmadığı sorgusunda ise Mustafa Taşar döneminde hazırlanan kriz yönetim el kitabı, krize hazırlık ve kriz farkındalığı açısından olumlu kabul edilebilir.

Şekil 14. II. Körfez Savaşı Kriz Evreleri ve Görevdeki Turizm Bakanları

Krizin Evreleri	Zaman	Turizm Bakanı
O L U Ş U M	Kas.01	Mustafa Taşar
	Ara.01	
	Oca.02	
	Şub.02	
	Mar.02	
	Nis.02	
	May.02	
	Haz.02	
	Tem.02	
	Ağu.02	
A K U T	Eyl.02	Güldal Akşit
	Eki.02	
	Kas.02	
	Ara.02	
	Oca.03	
	Şub.03	
	Mar.03	
	Nis.03	
	May.03	
	Haz.03	
K R O N İ K	Tem.03	Erkan Mumcu
	Ağu.03	
	Eyl.03	
	Eki.03	
	Kas.03	
	Ara.03	
	Oca.04	
	Şub.04	
	Mar.04	
	Nis.04	
Ç Ö Z Ü L M E	May.04	
	DEVAM ETMEKTE	

5.2.1.2. Şiddetli Kriz Evresi (Akut)

20 Mart 2003 den 9 Nisan 2003'e kadar geçen dönem krizin akut evresini oluşturmaktadır. Bu evre II. Körfez Savaşı'nın başladığı tarihten bitişine kadar geçen süreyi ifade etmektedir. I. Körfez Savaşı ile kıyaslandığında bu aşama daha kısa süreli gerçekleşmiştir.

Türkiye'nin izlediği politikalar değerlendirildiğinde en dikkat çekici unsur akut evrenin başlangıcından üç gün sonra yapılan 59. Hükümet güven oylamasıdır. Oluşum aşamasından altı gün önce hükümetin kurulması ve akut dönemin başlangıcından üç gün sonraki güven oylamasının krizin en kritik dönemlerinde olmasının tehlike yaratma potansiyeline rağmen, krizlerde güçlü liderlik vasıflarına ihtiyaç duyulması bağlamında etkilerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Turizm açısından değerlendirildiğinde; 59. Hükümetin kurulması ile Güldal Akşit yerine Turizm Bakanlığı'na Erkan Mumcu getirilmiştir. 16 Nisan 2003 tarihinde, 4848 sayılı kanun hükmünde kararnameyle, ayrı bakanlıklar olan Turizm Bakanlığı ile Kültür Bakanlığı birleştirilmiştir.¹⁵⁷ Bu evrede gelen turist sayısı 2002 yılının altında seyretmiştir.

5.2.1.3. Müzmin Kriz Evresi (Kronik)

Mayıs 2003- Aralık 2003 dönemi krizin kronik dönemi olarak tespit edilmiştir. Bu dönem, ABD Başkanı Bush'un II. Körfez Savaşı'nın bittiğini açıkladığı 1 Mayıs 2003'den, devrik Irak lideri Saddam Hüseyin'in Tikrit'te yakalanışına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Bu evrede Paul Bremer Irak'a vali olarak atanmış, Irak'ta geçici bir yönetim konseyi kurulmuştur. ABD ve Irak Geçici Yönetim Konseyi Haziran 2004'den önce yönetimin Iraklılara bırakılmasına yönelik çalışmalara başlamıştır.

Kronik evrede Türkiye açısından en önemli olay, 4 Temmuz 2003'de Süleymaniye'deki Türk Özel Tim Bürosu'nun ABD askerleri tarafından basılması ve

¹⁵⁷ http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_bakanlik_tr.asp?belgeno=47840

3 subay ve 8 astsubay olmak üzere toplam 11 Türk askerinin gözaltına alınmasıdır. Bu olay kriz içinde kriz başlığı altında ayrıca incelenecektir.

Krizin otopsi, daha iyiye veya daha kötüye gidiş için yol ayırımı olarak da ifade edilen bu evrede 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nda değişiklik yapılmıştır. Aylık turist girişleri dikkate alındığında haziran ayından itibaren 2002 yılı verilerinin üstüne çıkıldığı görülmektedir.

5.2.1.4.Çözülme Evresi

Bu evre, 13 Aralık 2003'den günümüze kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki krizler dinamik, akışkan bir yapıya sahiptir. Dolayısı ile çözülme aşaması olarak gözüken bu evre başka bir krizin oluşum evresi olabilir. Bu bağlamda kriz sinyallerinin sistematik olarak taranması bir zorunluluktur. Bu aşamanın öğrenme sürecindeki hayatiyeti göz önünde tutulduğunda, 2004 yılı hizmet içi eğitim planı kapsamında 19 Şubat 2004'de Kriz Yönetimi Semineri'nin verilmiş olması olumlu olarak değerlendirilebilir.

5.2.2. Kriz Yönetim Boyutu

5.2.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması

I. Körfez Savaşı'nda tek göstergenin takibinin kriz sinyali almada yetersizliği, hatta yanıltıcı özelliği tartışılmıştır. II. Körfez Savaşı'nda ise sinyaller daha belirgindir. Dış çevre analizi ile sinyal olarak değerlendirilebilecek gelişmeler aşağıda yer almaktadır;

26 Kasım 2001 de ABD Başkanı George Bush, Irak'ın BM denetçilerinin geri dönüşünü kabul etmemesi durumunda güç kullanacağı uyarısında bulunmuştur.

29 Ocak 2002 de ABD Başkanı Irak, İran ve Kuzey Kore'yi şer üçgeni olarak tanımlamıştır.

12 Eylül 2002 de Irak'ın silahsızlanmayı red etmesi durumunda, ABD'nin tek başına müdahale edebileceğini söylemiştir.

16 Mart 2003 de ABD, İngiltere ve İspanya Azor Adaları'nda bir araya gelerek , BM'ye savaş başlatma kararı ile ilgili 24 saat süre tanımıştır.

17 Mart 2003'de Saddam Hüseyin'e Irak'ı terk etmesi için 48 saat süre verilmiştir.

Görüldüğü üzere, dış çevre analizi yaklaşmakta olan krizle ilgili birden fazla sinyal vermiştir.

Turistik girişler değerlendirildiğinde, I. Körfez Savaşı'nın aksine düşüşle ilgili sinyaller Şubat ayından itibaren alınmaya başlanmış ve Haziran ayına kadar aylık turist sayıları 2002 rakamlarının altında seyretmiştir.

Sinyal alma aşamasında, Mustafa Taşar döneminde hazırlanan kriz yönetim el kitabı, farkındalığı artırma açısından olumlu karşılanmakla beraber, kitap incelendiğinde kriz sinyali almaya yönelik bir yapılanmanın gereğinden bahsedilmediği görülmektedir. Kriz öncesi hazırlıkla ilgili detaylı kabul edilebilecek bilgiler içermesine rağmen, erken uyarı sistemlerinin ne olması gerektiği, kriz yönetim kararının ne zaman alınması gerektiğine yönelik bilgi eksikliği mevcuttur.

5.2.2.2. Hazırlanma / Önleme Aşaması

Tüm krizler önlenebilir değildir. Kimi zaman dış çevrede gelişen olaylar krizi kaçınılmaz kılabilir. Eğer kriz önlenemiyorsa, krize hazırlıkla ilgili faaliyetlere ağırlık verilmelidir. Önleme ve hazırlanma aşamasında başarı, kriz sinyallerinin zamanında alınması ve eyleme geçilmesi ile mümkündür. Aksi taktirde gösterilen tüm çabalar zararı azaltmaya yönelik olacaktır.

II. Körfez Savaşı'nda hükümetin önlemeye yönelik izlediği politikalar aşağıda yer almaktadır;

18 Ocak 2003'de Başbakan Gül, ABD Başkanı Bush'a mektup göndererek Irak krizine barışçıl bir çözüm bulunmasını istedi.

4 Şubat 2003'de Irak Devlet Başkan Yardımcısı Taha Yasin Ramazan Türkiye'ye geldi.

6 Şubat 2003'de Başbakan Gül Irak sorununun barışçıl yollardan çözülebilmesi için Suriye, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan ve İran'ın Ankara büyükelçileri ile bir araya geldi.

9 Şubat 2003 de Irak'tan olması muhtemel göçe karşı önlemler alınmaya başlandı.

21 Şubat 2003 Cumhurbaşkanı Sezer, Joel Hafley başkanlığındaki ABD Kongresi Temsilciler Meclisi üyelerini kabul etti. Sezer kabulde, Anayasa'nın yabancı silahlı kuvvetlerin ülkeye kabulü konusunda tek yetkili organ olan TBMM'nin karar alabilmesi için, uluslararası yasallık koşulunun yerine getirilmesi gerektiğinin altını çizdi.

Kriz yönetiminin hazırlık ve önleme aşamasında sektör birliklerinin de katılımcı bir yaklaşım sergiledikleri tesbit edilmiştir. Örneğin Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği 13-17 Mart 2002'de Dünya Turizm Örgütü tarafından Berlin'de düzenlenen WTO İş Konseyi Yönetim Kurulu, Kriz Yönetimi ve Destinasyon Yönetimi toplantısına , 11-13 Kasım 2002'de Dünya Turizm Örgütü İş Konseyinin Londra'da düzenlenen Turizm Kriz Komitesi toplantısına, 5-7 Mart 2003'de Dünya Turizm Örgütü tarafından Berlin'de düzenlenen Kriz Komitesi ve Destinasyon Yönetimi toplantılarına katılarak farkındalık ve hazırlık seviyesini yükseltmeye çalışmıştır.¹⁵⁸

Turizmde izlenen politikalar bazında ise krizin hazırlık aşaması ile ilgili olarak, 28 Şubat 2003'de Turizm Bakanı Güldal Akşit'in Türkiye Sağlık Turizm Derneği İstanbul Kadıköy şube açılışında yaptığı açıklamalar dikkat çekicidir. Devlet

¹⁵⁸ TYD, 7. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu, İstanbul: 2003, ss.16-34

tarafından Körfez krizinden etkilenen turizm sektörü desteklenecek mi sorusuna Akşit, “Ortada somut bir şey yok” cevabını verirken, savaş senaryolarınız var mı sorusuna, “ Bu savaş Türkiye’nin savaşı değil, zararı telafuza gerek yok” cevabını vermiştir.¹⁵⁹

Bu aşamada krizle ilgili belirgin sinyaller alınmasına, hükümet bazında önlemeye yönelik çalışmalar yapılmasına rağmen, Turizm Bakanlığı bazında krizle ilgili eyleme geçmeme politikası izlendiği görülmektedir.

5.2.2.3. Krizi Denetim Altına Alma / Çözme Aşaması

Mart 2003-Haziran 2003 tarihleri arasındaki çabalar, krizi denetim altına alma ve çözmeye yöneliktir. Bu dönem turist girişleri bazında değerlendirildiğinde, bir önceki senenin altında seyredildiği görülür. Turizm açısından kriz yönetiminin bu aşamasında atılan üç adım dikkat çekicidir;

17 Mart 2003’de Turizm Bakanlığı’na Erkan Mumcu getirilmiştir. 1999-2001 yılları arasında Turizm Bakanlığı yapmış olan Erkan Mumcu’nun göreve getirilmesi, krizin deneyimli kadrolarla yönetilmesine yönelik doğru bir karar olarak değerlendirilebilir.

Bu aşamada atılan önemli adımlardan diğeri ise, 16 Nisan 2003 tarihinde Turizm ve Kültür Bakanlıklarının birleştirilmesidir. Krizin denetim altına alma ve çözme aşamasında reorganizasyon çalışmalarının alt yapısının hazırlanması doğru bir adım olmakla beraber, krizin akut döneminde, krize en yüksek düzeyde konsantre olunması gerekirken, iki bakanlığın birleştirilmesi yanlış bir karar olarak değerlendirilebilir.

Bu aşamada yapılan çalışmalardan bir diğeri ise, Turizm Teşvik Kanunu’nun değiştirilmesi ve kamu arazi tahsislerine yönelik yönetmelik hazırlanmasıdır.

¹⁵⁹ www.turizmdebusabah.com

I. Körfez Savaşı'nda sektör birliklerinin Turizm Bakanı İlhan Aküzüm'ü yoğun eleştirmeleri göz önüne alınarak, II. Körfez Savaşı'nda Turizm Bakanlığı'nun krizi denetim altına alma ve çözme çalışmalarında ne kadar katılımcı bir yönetim sergilediği de sorgulanmıştır. I. Körfez Savaşı'nda Turizm Bakanlığı'na en büyük eleştirileri yapan Tursab'ın krizin denetim altına alma ve çözme sürecinde Hükümet ve Bakanlıkla ilişkileri aşağıda yer almaktadır;¹⁶⁰

04 Mart 2003 : Turizm Bakanı Güldal Akşit ve Bakanlık Müsteşarı ile toplantı,

06 Mart 2003 : İçişleri Bakanı Abdülkadir Aksu ve Maliye Bakanı Kemal Unakıtan ile toplantı,

24 Mart 2003 : Kültür Bakanı ile toplantı,

08 Nisan 2003 : Kültür ve Turizm Bakanı Erkan Mumcu, Maliye Bakanı Kemal Unakıtan ve Turizm Bakanlığı Müsteşarı ile toplantı,

17 Nisan 2003 : Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hilmi Özkök, Sanayi Bakanı Ali Coşkun, Çevre Bakanı Kürşat Tüzmen, Devlet Bakanı M. Ali Şahin, Başbakan R. Tayip Erdoğan, Maliye Bakanı Kemal Unakıtan, Sosyal Güvenlik Bakanı M. Başeskioglu'nun ziyaret edilmesi,

17 Haziran 2003 : Dışişleri Bakanı Abdullah Gül ile toplantı.

Aynı döneme ait Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği'nin Hükümet ve Turizm Bakanlığı ile ilişkileri aşağıda yer almaktadır;¹⁶¹

13 Mart 2003 : İçişleri Bakanı Abdülkadir Aksu'nun ziyaret edilmesi,

18 Mart 2003 : Turizm Bakanı Güldal Akşit'in ziyaret edilmesi,

¹⁶⁰ TÜRSAB, 15. Dönem Faaliyet Raporu, İstanbul: Stampa Basımevi, 2003, ss90-94

¹⁶¹ TYD, 7. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu, a.g.e., ss.16-34

04-06 Nisan 2003 : Maliye Bakanlığı Müsteşarı, Turizm Bakanlığı Müsteşarı, Orman Bakanlığı Müsteşarı, Teşvik Uygulama Genel Müdürü, Yabancı Sermaye Başkanlığı temsilcisi ile toplantı,

14 Nisan 2003 : Maliye Bakanlığı yetkilileri ile toplantı,

Yukarıda yer aldığı üzere, krizi denetim altına alma ve çözmeye yönelik çalışmalarda, I. Körfez Savaşı'na kıyasla daha fazla katılımcı yönetim tarzı benimsenmiştir.

5.2.2.4. İyileşme Aşaması

İyileşme aşamasında temel yapılması gerekenler, merkezileşme eğiliminden hızla çıkmak, yeni yapılanma süreçlerini başlatmak, eğitim faaliyetlerine ağırlık vermek sureti ile krizin öğrenme aşamasının verimli geçmesine yönelik alt yapıyı hazırlamaktır. Bu aşamada nihai hedef, kriz öncesi hedeflerin üzerine çıkılması ve yeni bir vizyon oluşturulmasıdır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, kriz yönetiminin iyileşme aşamasına yönelik çalışmalar aşağıda yer almaktadır;

1 Ağustos 2003'de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nda değişiklik yapılmış, Kamu Arazilerinin Turizm Yatırımlarına Tahsisi Hakkında Yönetmelikle, 117 parselin tahsisi için teklif alınmaya başlanmıştır. 26 Mart 2004'e kadar verilen süre sonunda 297 adet talep toplanmıştır.¹⁶² Daha önce incelenmiş olunan yatırım belgeli yatak sayısı / işletme belgeli yatak sayısı oranındaki 1990 yılından itibaren düşüşü durdurmak ve yeni bir yükseliş trendi yaratmaya yönelik düzenleme olumlu olarak değerlendirilebilir.

Bu aşamada Bakanlığın, üst düzey yöneticilerine yönelik, 19 Şubat 2004 tarihinde verdiği kriz yönetim semineri de iyileşme sürecinin amacıyla paralellik taşımaktadır.

¹⁶² www.turizm gazetesi.com

Sonuç olarak, turist girişleri dikkate alındığında haziran ayından itibaren bir önceki yılın rakamlarının üzerine çıkmış ve iyileşme aşaması yıl sonuna kadar devam etmiştir.

5.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme Aşaması

Bir örgüt, krizlerden ders çıkarabildiği ölçüde, daha sonraki krizlere hazırlıklı olma gücünü arttırabilecektir. Misra ve Nathan, öğrenmenin zamanla bağlantılı olarak, örgüt açıklık sürecine girdiğinde gerçekleştiğini savunmuşlardır. Bir diğer deyişle, örgüt krizin akut dönemini geçtikten sonra, bir süreliğine savunmacı bir tutum geliştirmektedir ki, bu aşamada öğrenme düşük düzeyde gelişir. Ancak tehdit geçtikten bir süre sonra, örgüt liderlerinin desteklemesi durumunda, krizle ilgili hata veya eksiklikler tartışılabilir ki bu açıklık aşamasını oluşturmaktadır.

I. Körfez Savaşında 3 Hükümet ve Turizm Bakanı'nın değişmesinin, açıklık aşaması üzerindeki olumsuz etkileri tartışılmıştır. II. Körfez Savaşı değerlendirildiğinde, yine 3 Hükümet ve Turizm Bakanı değişikliğinin olması tehlike arz etmektedir. Hükümet değişikliklerinin kadro değişikliklerine yol açması ve bunun neticesinde krizle ilgili deneyim sahibi kişilerin bu deneyimlerinden yararlanamama riski, devam etmekte olan öğrenme süreci önündeki tehlikelerdendir. Bu bağlamda açıklık evresinin uzun tutulmasına yönelik, eleştiriye açık bir yönetim sergilenmesi, krizden gerekli dersleri çıkarmadan unutmaya aşamasına geçilmesini önleyecektir.

5.2.3. Kriz Liderliği Boyutu

Kriz dönemleri, yönetici ile lider arasındaki ayrımın belirginleştiği dönemlerdir. Krizler, dinamik, yayılmacı ve stres artırıcı boyutları ile, rutin yönetim tekniklerini uygulayan yöneticiler tarafından başarı ile yönetilemez.

I. Körfez Savaşı'nın yarattığı kriz ortamında krizin sınırlandırılmaması, kriz içinde kriz ortamının etkilerinin uzun süreli olması, ortaya çıkan ekonomik sonuçların olumsuzluğu, başarılı liderlik becerilerinin sergilenemediği sonucuna ulaştırmıştır.

II. Körfez Savaşı incelendiğinde; krizin oluşum evresinin son günleri ile akut evrenin ilk günlerine rastlayan Abdullah Gül'ün istifası ve yerine Recep Tayyip Erdoğan'ın hükümeti kurması süreci, kriz liderliği açısından önem arz etmektedir. Krizler kuşkusuz güçlü liderlere ihtiyacın olduğu dönemlerdir ve emanet usulü ile yönetilemezler. Bu yeni oluşum içerisinde Turizm Bakanlığı'nda da görev değişimi yaşanmış ve daha önce turizm bakanlığı yapmış olan Erkan Mumcu göreve getirilmiştir. Bu bağlamda krizi yetkin ve tecrübeli kadrolarla yönetme arzusu olumlu olarak değerlendirilebilir.

Liderin kriz dönemlerinde örgütün, hatta ulusun endişelerini dengeleyici bir tutum geliştirmesi beklenmelidir. Bu bağlamda, Abdullah Gül döneminde AKP'li milletvekillerinin fireleri ile red edilen Başbakanlık tezkeresi, örgütsel çatışmanın doğması riskini ortaya çıkarırken, Recep Tayyip Erdoğan döneminde meclise gelen tezkerelerin kabul edilmesi çatışma ortamının doğmasını engellemede başarılı olduğunu göstermektedir.

Dış politikada izlenen yönetim açısından bakıldığında, kriz içinde kriz evresinin oluşması, krizi sınırlama boyutunda liderlik zafiyetini göstermektedir.

Turizm endüstrisi açısından değerlendirildiğinde, liderlik becerilerinin sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik veriler ışığında, 2003 yılı turizm gelirlerindeki bir önceki yıla göre % 14 lük, turist sayısında ise % 6 lık artış başarılı olarak değerlendirilebilir. Ancak geçmiş veriler incelendiğinde, senelik turistik gelir artışlarının turist sayısındaki artış oranından düşük olmasına rağmen, 2003 yılında bu durumun terse dönmesi araştırılmalıdır. Bu durum 5.2.5.1. başlığı altında ayrıca incelenecektir.

5.2.4. Kriz İçinde Kriz Sorgusu

I. Körfez Savaşı'nda liderlik boyutundaki zaaf lar, iç politikada kriz içinde kriz ortamının doğmasına neden olmuş ve bu süreç erken seçim ve iktidar değişikliği ile sonuçlanmıştır.

II. Körfez Savaşı incelendiğinde, dış politikada net bir politika izlenememesinin sonucu olarak, ABD ile gerginleşen ilişkilerin yansıması olan Süleymaniye olayı, kriz içinde kriz ortamının doğmasına neden olmuştur. 6 Şubat 2003'de, Türkiye'deki askeri üs, tesisler ile limanların yenilenme, geliştirme, inşaat çalışmaları ile ilgili olarak, ABD'li teknik ve askeri personelin üç ay süre ile Türkiye'de bulundurulmasına ilişkin başbakanlık tezkeresi kabul edilmiştir. 24 Şubat'tan itibaren İskenderun Limanı'na askeri araç ve mühimmat boşaltım işlemleri başlamıştır. Ancak 1 Mart 2003'de yabancı silahlı kuvvetlerin altı ay süre ile Türkiye'de bulunmasına izin verilmesine yönelik Başbakanlık Tezkeresi kabul edilmemiştir. 20 Mart 2003'de ikinci kez meclise gelen tezkere bu sefer kabul edilmiştir. Türkiye'nin kuzey cephesi olmayacağına yönelik tutumu Nisan ayında ABD askerlerinin ülkeden ayrılmasına neden olmuştur.

ABD ile gerginleşen ilişkilerin yansıması olarak, 4 Temmuz 2003'de Süleymaniye'deki Türk Özel Tim Bürosu ABD'li askerler tarafından basılarak, 11 Türk askeri gözaltına alınmıştır. Dışişleri Bakanı Abdullah Gül, ABD Dışişleri Bakanı Colin Powell'ı arayarak durumu protesto etmiş, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hilmi Özkök, olayın Türk ve ABD Silahlı Kuvvetleri arasında "en büyük güven bunalımını" yarattığını söylemiştir. 6 Temmuz 2003'de Türk askerleri serbest bırakılmış, 9 Temmuz 2003'de Türk-ABD Komisyonu olayla ilgili çalışmalarına başlayarak, 15 Temmuz 2003 de tarafların olaydan dolayı üzüntülerini ifade eden bir açıklama yapılmıştır.

Görüldüğü üzere dış politikada net bir tutum sergilenememiş olması, krizin yayılarak ABD ile güven bunalımı haline dönüşmesine neden olmuş ve kriz içinde kriz sorgusuna örnek teşkil etmiştir.

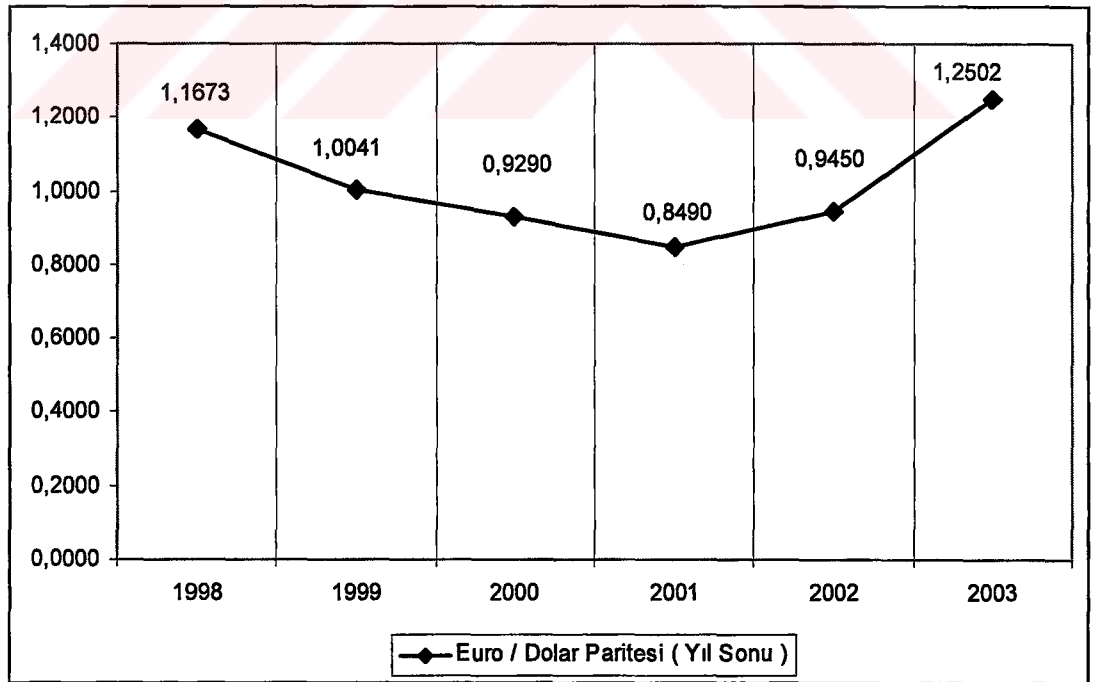
5.2.5. Turizm Ekonomisine Etkileri

II. Körfez Savaşı'nın turizm ekonomisine etkilerinin tartışılmasına geçilmeden önce, yorumların sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için euro / dolar paritesindeki değişime değinilmesi gerekmektedir. Grafik 13'de görüldüğü üzere, 2002 yılı sonunda 0,9450 olan euro / dolar paritesi 2003 yılı sonunda 1,2502' e çıkmıştır.¹⁶³ Turizm endüstrisinde sözleşmelerin % 70'inin euro üzerinden yapıldığı tahminlenmektedir.¹⁶⁴ Bu durumda turizm gelirlerindeki artışın bir kısmının pariteden kaynaklanma olasılığı değerlendirmede göz önünde bulundurulmalıdır.

5.2.5.1. Ödemeler Dengesi Üzerine Etkisi

Ödemeler dengesi hesabı içinde, dış ticaret dengesi ve görünmeyen kalemler dengesi toplamı, cari işlemler dengesini oluşturur. 2003 yılında cari işlemler dengesi 6,6 milyar dolar açık verirken, turizm gelirler dengesi 2002 yılına göre 960 milyon dolar artarak 7,7 milyar dolar olmuştur.

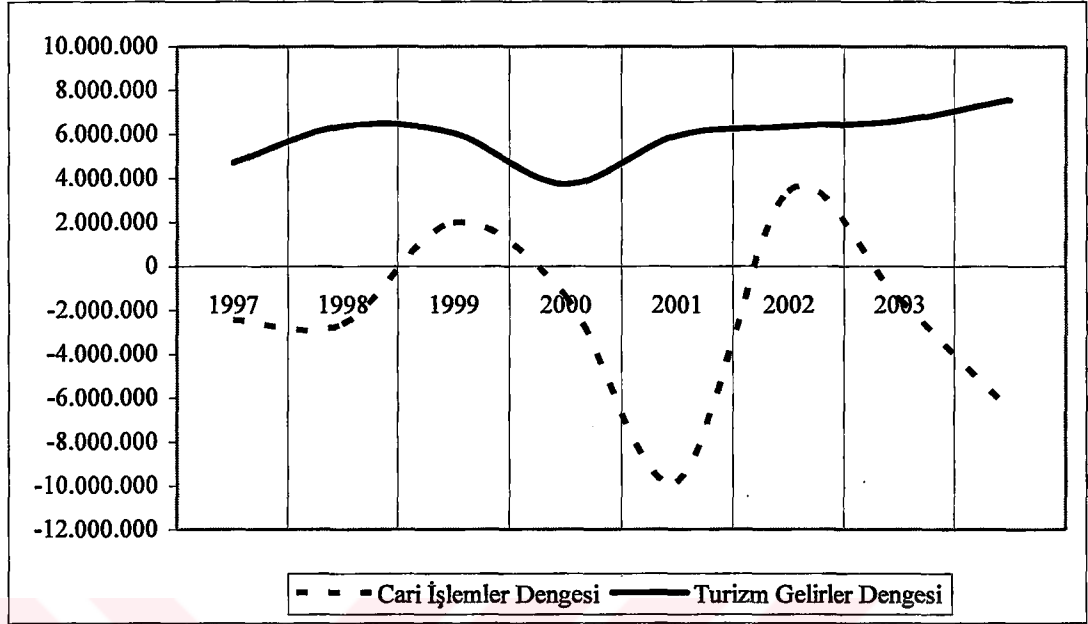
Grafik 13. Euro / Dolar Paritesi (1998-2003)



Kaynak : Capital Dergisi, InfoCard, Nisan 2004, s.3

¹⁶³ Capital Dergisi, InfoCard, Nisan 2004, s.3

¹⁶⁴ http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=16191

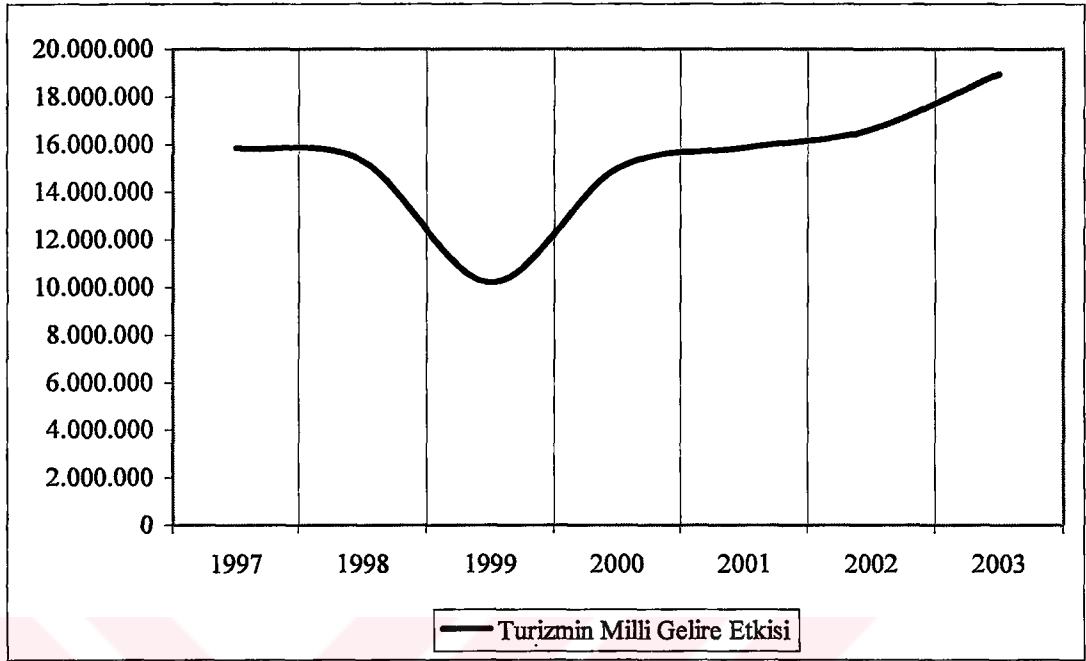
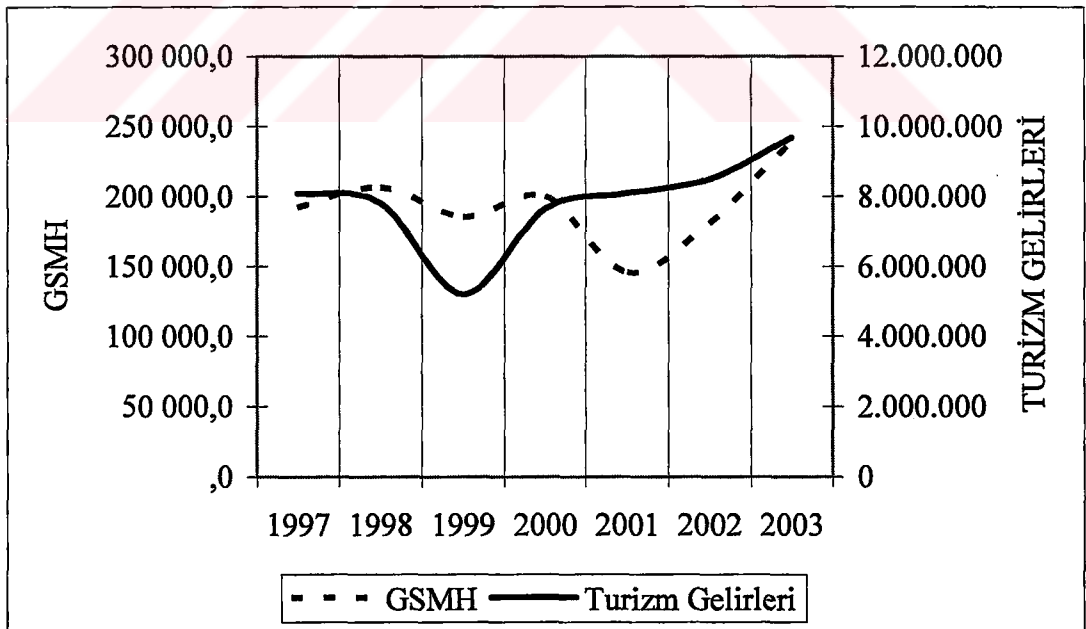
Grafik 14. Cari İşlemler ve Turizm Gelirler Dengesi (1997-2003)

5.2.5.2. Milli Gelire Etkisi

Çoğaltan katsayı göz önünde bulundurulduğunda, turizm gelirlerinin milli gelire etkisi 2003 yılında bir önceki yıla göre 2,3 milyar dolar artış kaydederek, 19 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. I. Körfez Savaşı'ndaki 1,1 milyar dolarlık kayıp göz önünde bulundurulduğunda, II. Körfez Savaşının akut safhasının yaşandığı 2003 yılındaki bu artış olumlu olarak değerlendirilebilir. Grafik 15'de II. Körfez Savaşı'nın turizm açısından milli gelir etkisi yer almaktadır.

5.2.5.3. GSMH'a Etkisi

Körfez Savaşı'nın etkileri incelendiğinde, GSMH'nın düşerken, turizm gelirlerindeki düşüş oranının daha yüksek olması nedeniyle, 1990 yılında % 2.1 olan turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 1991 yılında % 1.8 'e düşmüştür. II. Körfez Savaşı'nın etkileri incelendiğinde ise, hem GSMH, hem de turizm gelirleri artmıştır. Ancak GSMH daki artış oranının turizm gelirlerindeki artışa göre daha yüksek olması nedeniyle, 2002 yılında % 4.7 olan oran 2003 yılında % 4 'e düşmüştür. Grafik 16'da GSMH ve turizm gelirleri gösterilmiştir.

Grafik 15. Turizm Gelirlerinin Milli Gelire Katkısı (1997-2003)**Grafik 16. Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (1997-2004)**

5.2.5.4. İstihdama Etkisi

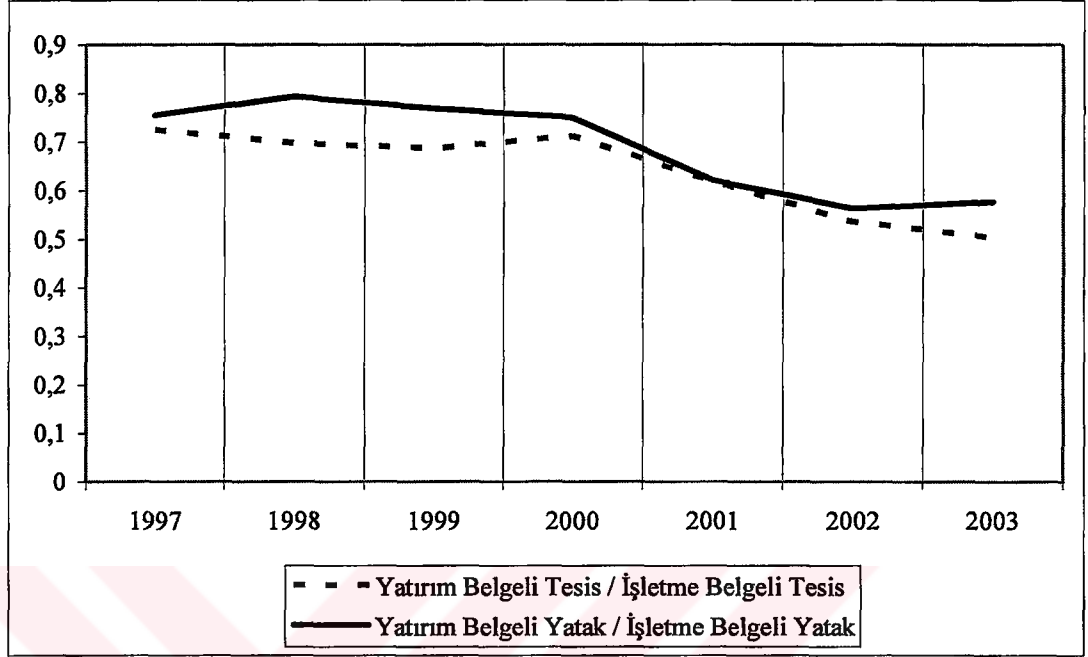
WTTC raporuna göre 2003 yılında turizm endüstrisinde doğrudan istihdam kapsamında çalışan sayısı 639.990 kişidir. Doğrudan ve dolaylı istihdam değerlendirildiğinde, bu sayı 1.233.800 kişi olmaktadır.¹⁶⁵ Bu rakamlarla doğrudan istihdam, genel istihdam içinde % 3.05 , doğrudan ve dolaylı istihdam, genel istihdam içinde % 5.88 pay almaktadır. 2002 yılında ise genel istihdam içinde turizmin doğrudan payı % 2.96 iken, doğrudan ve dolaylı istihdam toplamının genel istihdam içerisindeki payı % 5.73 olmuştur. Bu bağlamda 2003 yılında turizm endüstrisi, bir önceki seneye kıyasla doğrudan 8.200 kişi, doğrudan ve dolaylı toplam 10.520 kişilik ek bir istihdam yaratmıştır.

5.2.5.5. Yatırım Etkisi

Krizin akut döneminde örgütler kısa dönemli taktik politikalar uygulayabilmekle beraber, kronik ve özellikle çözülme safhasında uzun dönemli stratejilerin izlenmesi gerekmektedir. I. Körfez Savaşı'nın en önemli etkilerinden biri yatırım alanında olmuştur. 1991 yılından itibaren yatırım belgeli tesis sayısının işletme belgeli tesis sayısına oranı düşmeye başlamıştır. 1984-1990 yılları arasında izlenen teşvik politikalarının sürekliliği, 1991 yılından itibaren sağlanamamış, düşüş trendi tesis bazında devam ederken, 2003 yılında yatak bazında % 1.5 lik artış olmuştur. Yeni yatırımların yapılamaması, tesislerin eskimesi, 2003 yılı sonrası için turizm sektörü önündeki en önemli tehlikelerden birini oluşturmaktadır. Grafik 17'de II. Körfez Savaşı'nın yatırım etkisi görülmektedir.

¹⁶⁵ WTTC, Turkey Travel and Tourism Forging Ahead, London: 2004, s.22

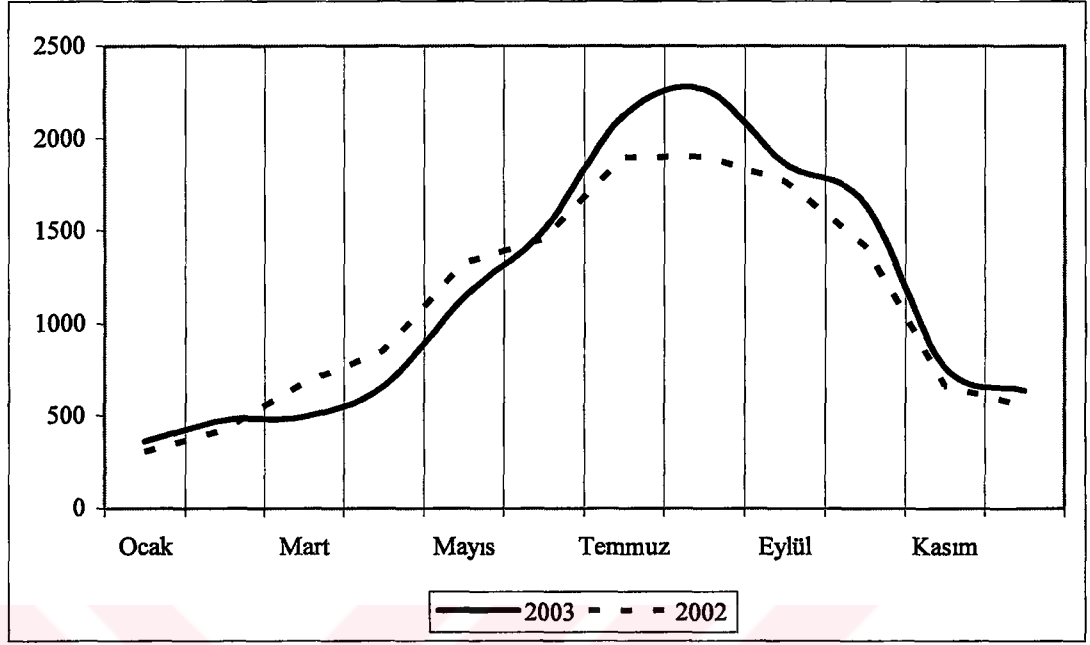
**Grafik 17. Yatırım Belgeli Tesis ve Yatak Sayısının
İşletme Belgeli Yatak ve Tesis Sayısına Oranı (1997-2003)**



5.2.5.6. Güzergah Profiline Etkisi

Güzergah seçiminde, iç, dış ve demografik faktörler etkili olmaktadır. Risk algılama düzeyi arttıkça, turistik güzergaha yönelik talep azalmaktadır. Ancak bir güzergaha yönelik talep azaldıkça, fiyatlarda düşme eğilimine girer. Bu durum, fiyat konusuna duyarlı potansiyel talebi harekete geçirir. II. Körfez Savaşı değerlendirildiğinde; akut dönemin yaşandığı 2003 yılında, Türkiye'ye gelen turist sayısı bir önceki yıla göre % 6 artarken, gelirler ise % 14 artış kaydetmiştir. 2002 yılında kişi başı 640 dolar olan turistik harcama, 2003 yılında kişi başı 690 dolar seviyesine yükselmiştir. Savaş faktörüne rağmen gelirlerdeki ve turist sayısındaki bu artış I. Körfez Savaşı tecrübesinin etkisi ile sektörün fiyat indirme konusundaki isteksizliği ve turistlerin savaşın bir önceki Körfez Savaşı gibi kolay kazanılacağı düşüncesi ile yüksek risk olarak algılamamalarından kaynaklanmış olabilir.

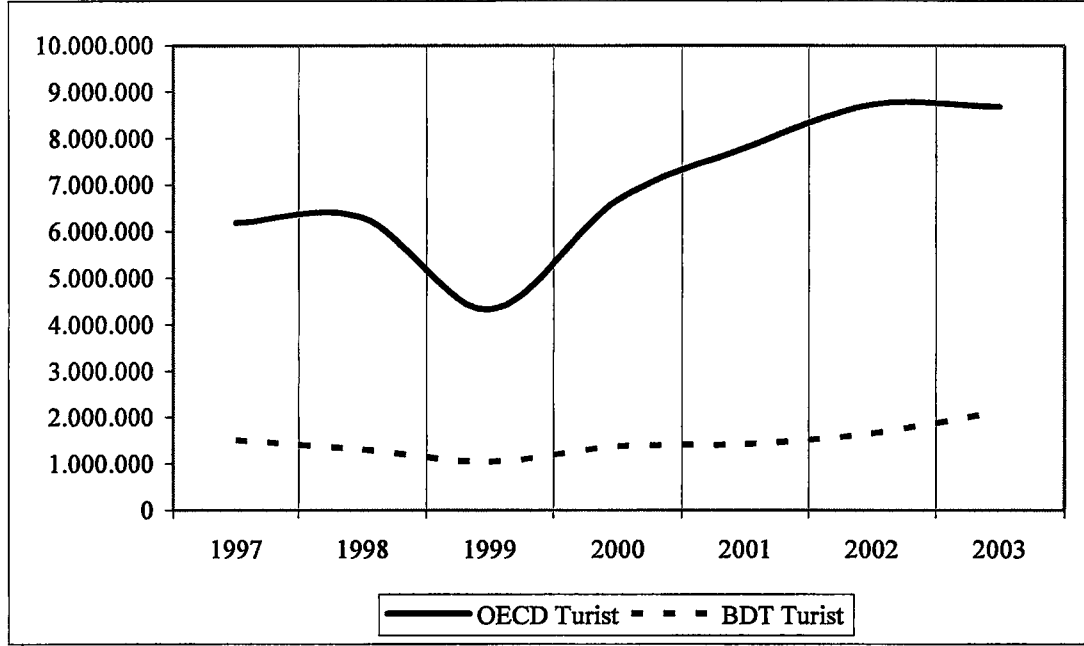
Grafik 18'de 2002-2003 yıllarına ait aylık turist giriş sayıları yer almaktadır.

Grafik 18. Aylık Turist Giriş Sayıları (2002-2003)

Kaynak : Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, <http://www.tursab.org.tr>

Gelir ve sayının tek başına incelenmesi, güzergah profili açısından yeterli olmayabilir. Bu bağlamda yüksek gelir gurubunu temsil eden OECD ülkelerinden gelenlerle, daha düşük gelir seviyesini temsil eden BDT'dan gelen turist sayıları incelenmiştir. 2002 yılı ile kıyaslandığında, OECD'den gelen turist sayısı 2003 yılında % 0,5 düşüş kaydederken, BDT'dan gelen turist sayısı % 28 artmıştır. 2002 yılında 640 dolar olan turist başına harcama, 2003 yılında 690 dolara çıkmıştır. Sonuç olarak I. Körfez Savaşı ile kıyaslandığında, OECD ülkelerinden gelen turistlerin risk algılamalarının II. Körfez Savaşında daha az olduğu ve bu bağlamda krizin güzergah bazında daha iyi yönetildiği söylenebilir.

Grafik 19'da 1997-2003 yıllarına ait OECD ve BDT'den gelen turist sayıları gösterilmiştir.

Grafik 19. OECD ve BDT'dan Gelen Turist Sayıları (1997-2003)

Kaynak : Kültür ve Turizm Bakanlığı <http://www.kultur.gov.tr/>

5.2.6. Kriz Yönetiminin Genel Değerlendirmesi

II. Körfez Savaşı'nın temelinde, 1998-2001 yılları arasında Amerikan hedeflerine yönelik artan terörist saldırı sayısı, 1995 yılındaki Oklahoma şehir bombalama olayı ile yıkılmaya başlayan Amerika'nın güvenliğine dönük kamuoyu algısı ve nihai olarak da değişen bu algının 11 Eylül saldırıları ile pekişmesi yatmaktadır. Bu süreç içerisinde Afganistan'la başlayan "Terörle Savaş" olarak adlandırılan güç kullanımı, "Şer Üçgeni" olarak ifade edilen Irak'a dönük operasyonla devam etmiştir. Ancak Körfez Ülkeleri'nin sahip olduğu petrol rezervleri dikkate alındığında, I. Körfez Savaşı'nın temelini oluşturan petrol kaynaklarına hakimiyet amacı da gözardı edilmemelidir.

Kriz evreleri boyutu açısından değerlendirildiğinde;

- Krizin oluşum evresinde Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlık'ta zirvelerin yapılması, Irak Devlet Başkan Yardımcısı ile ikili temaslar, Başkan George W. Bush' a yazılan barışçıl çözüm aranmasına yönelik mektuplar, krizin oluşum aşamasında tespit edilerek proaktif yaklaşımlar sergilenmeye çalışılması şeklinde kabul edilebilir. Bu evrede Turizm Bakanlığı nezdinde kriz yönetim el kitabının hazırlanması da olumlu bir yaklaşımdır.
- Krizin akut evresinde 59. Hükümet güven oylamasının yapılması, Turizm Bakanı'nın değişmesi, Turizm ve Kültür Bakanlıkları'nın birleştirilmesi önem arz etmektedir. Turizm Bakanlığı'na deneyimi bulunmayan Güldal Akşit yerine, daha önce bu görevi yapmış olan Erkan Mumcu'nun getirilmiş olması olumlu olarak değerlendirilebilirken, Turizm ve Kültür Bakanlıklarının birleştirilmesi krize odaklanma açısından olumsuz olarak değerlendirilebilir.
- Krizin kronik evresinde Turizm Teşvik Kanunu'nda yapılan değişiklik olumlu karşılanmakla beraber, dış siyasette net bir politika izlenememiş olmasının yansıması olarak, kriz içinde kriz tuzacağına bu evrede düşüldüğü gözlemlenmiştir.
- Çözülme evresinde turizm gelirleri ve turist sayısındaki artış ve Turizm Bakanlığı'nın eğitim programına kriz yönetimini almış olması olumlu olmakla beraber, bu evrenin halen devam etmesi nedeniyle, özellikle öğrenme sürecinin uzun tutulması ve gerekli derslerin alınmasına yönelik adımların atılması gerekmektedir.

Kriz yönetim boyutu açısından değerlendirildiğinde ;

- Kriz sinyali alınma aşamasında, dış çevre analizi ve turist sayılarının 2002'ye göre düşük seyretmesi yaklaşmakta olan krizin sinyallerini vermiştir. Bu aşamada Mustafa Taşar döneminde hazırlanan kriz yönetim kitabı, farkındalığı artırma açısından olumlu olmakla beraber, bu kitap uyarı sistemleri hakkında bilgi vermemekte ve bu yönüyle eksik kalmaktadır.

- Hazırlanma / Önleme aşamasında hükümet bazında izlenen politikalar olumlu olmakla beraber, Turizm Bakanlığı'nın bekle gör politikası izlediği tespit edilmiştir.
- Krizi denetim altına alma / Çözme aşamasında Turizm Bakanlığı görevine Erkan Mumcu'nun getirilmiş olması, güçlü kadrolarla krizin yönetilmesi açısından olumludur. Bir diğer olumlu adım ise, kamu arazi tahsisine yönelik düzenlemelerin bu aşamada ön hazırlığının yapılmaya başlanmasıdır. Ancak bu aşamada, Kültür ve Turizm Bakanlıkları'nın birleştirilmesi krize odaklanma konusunda zafiyet doğurmuştur.
- İyileşme aşamasında 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nda yapılan değişikliğin yürürlüğe konması ve Turizm Bakanlığı'nın üst düzey yetkililerine kriz yönetim semineri verilmiş olması olumlu olarak değerlendirilebilir.
- Öğrenme ve değerlendirme aşaması halen devam etmekte olup, bu sürenin uzun tutulması ve hataların da dile getirildiği bir açıklık ortamının sağlanması, yetkinin merkezileşmesinden hızla uzaklaşılması önem arz etmektedir. Bu başarılabildiği takdirde bir sonraki krize hazırlık düzeyi yükseltilebilecektir.

Kriz liderliği boyutunda değerlendirildiğinde ise;

- Kriz dönemlerinde lider, örgüt üzerinde artan stresi dengeleyici bir role sahip olmalıdır. Bu bağlamda tezkerelerin hükümet içinde yarattığı gerilim ortamı, Başbakan Gül'ün istifası ve Recep Tayyip Erdoğan'ın Başbakan olması ile aşılmıştır. Ayrıca Turizm Bakanlığı'na daha önce bu görevi yürütmüş olan Erkan Mumcu'nun getirilmesi de liderlik açısından olumlu sayılabilir.
- Dış politikada net bir tutum izlenememiş olması Amerika ile diplomasi krizine neden olmuş, kriz içinde kriz ortamının doğması, krizin yayılmasını önleyememe yönü ile liderlik zafiyeti yaşandığına işaret etmiştir.

- Liderlik becerilerinin nihai kriteri krizden kaçınma, fırsata çevirebilme veya olası en az hasarla krizin atlatılıp atlatılmadığıdır, ki turizm ekonomisi boyutu ile başarılı olunduğu söylenebilir.

Kriz içinde kriz sorgusu açısından değerlendirildiğinde;

- 1 Mart 2003'de yabancı silahlı kuvvetlerin altı ay süre ile Türkiye'de bulunmasına izin verilmesine yönelik Başbakanlık Tezkeresi'nin kabul edilmemesi, Türkiye'nin kuzey cephesi olmayacağına yönelik tutumu, kayıpların tazmini için yazılı mutabakat yapılmasına yönelik tartışmalar, ABD ile olan ilişkileri gerginleştirmiştir. Bunun yansıması olarak, 4 Temmuz 2003'de Süleymaniye'deki Türk Özel Tim Bürosu ABD'li askerler tarafından basılmıştır. Türkiye bu durumu protesto ederken, Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hilmi Özkök olayın Türk ve ABD Silahlı Kuvvetleri arasındaki en büyük güven bunalımı olduğunu söylemiştir. Sonuç olarak, krizin sınırlandırılmaması durumunda krizler kendi krizlerini yaratır savı doğrulanmıştır.

Turizm ekonomisine etkisi açısından değerlendirildiğinde;

- 2003 yılında turizm gelirler dengesi bir önceki seneye göre 960 milyon dolar artmıştır.
- Çarpan etkisi değerlendirildiğinde milli gelirdeki turizm kaynaklı artış, bir önceki yıla göre 2,3 milyar dolar artmıştır.
- Turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 2002 yılına göre azalarak % 4'e düşmüştür.
- İstihdam açısından değerlendirildiğinde, doğrudan istihdamda artış kaydedilmiştir.
- 2003 yılında bir önceki yıla göre yatak sayısında % 1,5 artış kaydedilmiştir.
- Turist sayısında bir önceki yıla göre % 6 artış kaydedilirken, turist başına harcama 640 dolardan 690 dolara çıkmıştır.

Yukarıda yer alan değerlendirmeler çerçevesinde, II. Körfez Savaşı'nın kriz yönetimi açısından birincisine göre daha iyi yönetildiği söylenebilir.

SONUÇ

1980'lerden itibaren etkili olmaya başlayan küreselleşme olgusu, sadece mal, hizmet ve bilginin mobilize olması ile sınırlı kalmamış, ulusal ölçekte yaşanan krizler de sınırların ötesine geçmiştir. 1990'lı yıllarda Doğu Bloku'nun yıkılmasının ardından ekonomik krizler ulusları etkileyen krizler içinde önem arz ederken, 21. Yüzyıl da ise siyasi istikrarsızlıkların mobilize olduğu ve dünya ekonomilerini etkilediği görülmektedir.

21. Yüzyılın kaotik ortamı içinde, örgütler krizlere karşı daha savunmasız durumdadırlar. Sadece örgüt içi ve ulusal sınırlar dahilindeki çevre analizleri yeterli değildir. Bu bağlamda, kriz yönetimi, örgütlerin ayakta kalabilmesi açısından önem arz eder.

Turizm endüstrisi açısından değerlendirildiğinde, 1980'lerden itibaren turizm gelirlerinin dünya mal ve hizmet ihracatı içinde payının arttığı görülmektedir. Emek yoğun olma özelliği, diğer endüstrilere kıyaslandığında katma değer etkisinin yüksek olması gibi faktörler değerlendirildiğinde, bu artışın devamı gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları açısından, turizm endüstrisini daha da önemli kılmaktadır. Ancak turistik talebin elastikiyetinin yüksek olması, krizler karşısında endüstrinin büyük kayıplara uğrama riskini de arttırmaktadır. Dolayısı ile kriz yönetiminin turizm endüstrisi açısından önemi büyüktür.

Kriz yönetimi kapsamında, krizlerin nedenlerinin, tiplerinin, evrelerinin ve kriz yönetim sürecinin unsurlarının öğrenilmesi, turizm endüstrisindeki gelişimin sürdürülebilirliği açısından önem arz eder. Kriz yönetiminin stratejik planlama sürecine dahil edilmesi, sadece kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan bir araç olmaktan çıkarılıp, krizleri fırsata dönüştürmeye yönelik bir amaç haline getirilmesi temel felsefeyi oluşturmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, krizlerin olumsuz etkilerinden

çıkarılabilecek dersler, bir sonraki krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılmasının yanı sıra, krizleri fırsata dönüştürebilme açısından da önem arz eder. Bu bağlamda Körfez Savaşlarının turizm ekonomisine etkilerinin incelenmesi, kriz yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sonraki krizlere karşı hazırlıklı olunması yönü ile anlamlıdır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda siyasi istikrarsızlıkların artmasının temelinde, ulusal zenginliklerin sınırlarla hapsedilemeyeceği ve dünya tarafından paylaşılması gerektiği düşüncesi etkili olmaktadır. Kuşkusuz petrol bu bağlamda önem arz eder. I. Körfez Savaşının temel nedenlerinden en önemlisi petrol rezervlerine hakimiyet mücadelesidir.

Diğer taraftan batılı toplumlarda kavramların değişmesi ve inanışların yıkılmasının da kriz çerçevesinde incelenmesi gerekir. Toplumlardaki değer yargıları genellikle zaman içinde değişirken, kimi zaman toplumu derinden etkileyen travmatik olaylar bu süreci hızlandırabilir. Petrol faktörü gözardı edilmemekle beraber, II. Körfez Savaşı'nın temelinde travmatik olaylarla hızlanmış toplum yargı değişiminin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Oklahoma şehri bombalama olayı ile başlayan güvenlikle ilgili kamuoyu algı değişimi 11 Eylül olayları ile pekişmiş ve "Terörle Savaş" adı altında önce Afganistan, daha sonra ise Irak'a müdahale gerçekleşmiştir.

Her iki krizin değerlendirmesi Şekil 15' de özetlenmiştir.

I. Körfez Savaşı ve II. Körfez Savaşı'nın turizm ekonomisine etkilerinin kriz yönetimi açısından incelenmesi sonucu;

- Ekonomik etkiler boyutu ile değerlendirildiğinde, II. Körfez Savaşı, turizm açısından birincisine göre daha iyi yönetilmiştir.
- Kriz yönetim süreci boyutu ile her iki krizde de kriz sinyali alma ve önleme aşamalarında zafiyetler tespit edilmiştir.

- Denetim altına alma ve çözüme süreçleri karşılaştırıldığında, II. Körfez Savaşı'nda gelişme kaydedildiği görülmekle beraber, bu sürecin reaktif olması nedeniyle ne kadar iyi yönetsel kararlar alınsa da, sadece zararları sınırlamaya yönelik olduğu, diğer bir deyişle kaybın önlenmesini sağlayamayacağı, sadece azaltabileceği gerçeği göz önünde tutulmalıdır.

Şekil 15. Körfez Savaşları Genel Değerleme

I. Körfez Savaşı			Kriterler	II. Körfez Savaşı		
Yüksek	Orta	Düşük		Düşük	Orta	Yüksek
			Kriz Sinyalinin Alınması			
			Hazırlanma / Önleme			
			Denetim Altına Alma / Çözme			
			İyileşme			
			Öğrenme ve Değerlendirme			
			Kriz Liderliği			
			Krizin Yayılması			
			Ödemeler Dengesi Etkisi			
			Milli Gelir Etkisi			
			GSMH Etkisi			
			İstihdam Etkisi			
			Yatırım Etkisi			
			Destinasyon Profil Etkisi			

- Krizin yayılmasını önleme ve krizin kendi krizlerini üretmesini engelleme açısından her iki krizde de başarılı olunamamıştır.

- Kriz iletişimi açısından bakıldığında, I. Körfez Savaşı'nda sektör birlikleri ile koordinasyonsuzluk ön plana çıkarken, II. Körfez Savaşı'nda bu zafiyet giderilmiştir.
- Her iki krizin evreleri incelendiğinde, üç hükümet ve üç Turizm Bakanı'nın değişmiş olmasının kriz ile ilgili bilgilerin aktarımı ve öğrenme, değerlendirme aşamalarında tehlike yarattığı tespit edilmiştir.
- I. Körfez Savaşı'nın turizm endüstrisi üzerindeki en önemli ve uzun vadeli etkisi, yatırımların durması ve yatırım belgeli yatak sayısının toplam yatak sayısına oranının düşmesidir. II. Körfez Savaşı sonrası, arazi tahsislerini içeren yeni teşvik kanununun çıkması bu bağlamda olumlu karşılanabilir. Ancak I. Körfez Savaşı'ndan sonra da yatırımları teşvik kararları alınmasına rağmen, uygulamaya konulmamış olması alınan bu kararlara temkinli yaklaşılmasını gerektirmektedir.
- I. Körfez Savaşı'nda turizm endüstrisinde doğrudan istihdamın düştüğü, II. Körfez Savaşı'nda ise istihdamın artış kaydettiği tespit edilmekle beraber, yatırımların azalması sektörün yeni istihdam yaratmada trendini düşürmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde maliyet kısımla politikası çerçevesinde ücret artışlarının düşük tutulması veya dondurulması, kalifiye iş gücünü sektör dışına itmekte ve gelecekte kalite ile ilgili sıkıntılar yaşanması yönünde tehlike arz etmektedir.

Turizm endüstrisinde uygulanan politikaların proaktiflikten uzak, reaktif politikalar olduğu, bu bağlamda krizlerin fırsata dönüştürülmesi amacının yakın vadede gerçekleştirilmesi için, kriz yönetimi konusunda daha çok çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Tüm olumsuzluklara rağmen krizler, bir vaka çalışması yaklaşımı ile değerlendirilerek, sonraki krizlere hazırlık amacıyla kullanılabilirdiği takdirde uzun vadede kazanımlar getirecektir. Bu bağlamda şu öneriler yapılabilir;

- Krize hazırlık seviyesini artırmak için her kriz tipinden en az birine yönelik kriz yönetim planı hazırlanmalıdır. Bu plan senaryo analizleri ile senede en az bir defa

test edilmeli, eksiklikler giderilmelidir. Yaşanılan her kriz, eylem planlarının yenilenmesi ve güncellenmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

- Krizin oluşum evresinde tespiti, fırsat ve zarar arasındaki ince sınırı çizmektedir. Bu bağlamda birden fazla göstereyi referans alan erken uyarı sistemleri tesis edilmelidir.
- Sektör birlikleri, kriz dönemlerinde hem danışman, hem bilgi kaynağı, hem de erken uyarı mekanizmaları olabileceğinden, sektörle koordinasyona azami önem verilmelidir.
- Kriz planı dahilinde, krizi yönetecek kişilerin eğitimi sürekli kılınmalıdır. Unutulmamalıdır ki, kriz içinde olunmayan her an bir sonraki krizin oluşum aşamasını temsil etmektedir.
- Krizlerin etkilerinin analizi ve kriz planlarının güncellenebilmesi için, örgüt içinde öğrenmeye yönelik bir açıklık politikası uygulanmalı, kriz sırasında yapılan yanlışların dile getirilmesi teşvik edilmelidir.
- Krizler sırasında ne söylendiği kadar, nasıl söylendiği de önem arz ettiğinden etkin bir iletişim planı hazırlanmalı ve kriz dönemlerinde eğitilmiş, toplum tarafından saygınlığı kabul görmüş bir kriz sözcüsü kullanılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde, özellikle turizm endüstrisinde talep elastikiyeti göz önünde bulundurularak, hangi görüntülerin medyada kullanılmayacağına dair Basın Konseyi ile uzlaşma sağlanmalı, denetim bağımsız medya ilkesi uyarınca Basın Konseyi tarafından yürütülmelidir.
- Kriz dönemlerinde vergi indrimi, uzun vadeli düşük faiz oranlı kredi, sektörde çalışanların sigorta primlerine yönelik kolaylıklar, vergi ve borç erteleme gibi alternatifler uygulamaya konmalıdır.
- Kriz dönemlerinde Türkiye güzergahına operasyonlarını sürdüren tur operatörlerine teşvikler uygulanmalıdır.
- Turizm sezonunu uzatmaya yönelik özel ilgi turizmi projeleri teşvik edilmelidir.
- Kriz yönetimi üniversitelerin, özellikle de turizm eğitimi veren kurumların müfredatlarında en azından seçmeli ders olarak yer almalıdır.
- Turizm Bakanlığı bünyesindeki kriz masası ve sektörle ilgili verilerin, araştırmacıların erişimine açılması ve bu alanda yapılan çalışmaların teşvik edilmesi gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akat Ömer , Turizm İşletmeciliği, 2.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 2000

Akdemir Ali , Vizyon Yönetimi, İstanbul : Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998

Aktaş Ahmet , Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, 2.b., Antalya : Azim Matbaa, 2002,

Ashcroft Linda S. , "Crisis Management-Public Relations", Journal of Managerial Psychology, Vol 12, No 5, ss. 325-332

Barkey Henri J. , "Hemmed in by Circumstances: Turkey and Iraq Since The Gulf War", Middle East Policy, Vol 7, No 4

Brands H.W. , " George Bush and the Gulf War of 1991 ", Presidential Studies Quarterly, Vol 34, No 1

Burnett John J. , " A Strategic Approach To Managing Crisis ", Public Relations Review , Vol 24, No 4, Winter 1998, ss. 475-488

Can Halil , Organizasyon ve Yönetim, Ankara : Siyasal Kitabevi, 1997

Capital Dergisi, InfoCard, Nisan 2004

Cavlek Nevenka , " Tour Operators and Destination Safety ", Annals of Tourism Research, Vol.24, Issue 2, April 2002, ss. 478-496

Clausewitz Carl Von , Savaş Üzerine, [y.y.],Eriş Yayınları, 2003

Darling John R. , " Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decesion Making ", Leadership and Organization Development Journal, Vol 15, No 8, ss. 3-8

Davies H. and Walters M., "Do all crisis have to become disasters? Risk and risk mitigation", Disaster Prevention and Management, Vol 7, No 5, 1998

Dinçer Ömer , Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.b., İstanbul : Timaş Basım, 1992

Eren Erol , Yönetim ve Organizasyon, 5.b., İstanbul: Beta, 2001

Faulkner Bill , " Towards a Framework for Tourism Disaster Management ", Tourism Management, Vol 22, Issue 2, ss. 135-147

Gonzalez-Herro Alfonso and Pratt Cornelius B., " Marketing Crises in Tourism : Communication Strategies in the United States and Spain ", Public Relations Review, Vol 24, No 1, ss. 83-97

Hacıoğlu Necdet , Avcıkurt Cevdet ve Köroğlu Ahmet , "Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", Amforht World Tourism Forum 2004'e sunulan bildiri, Antalya: 1-5 Mayıs 2004

Haşit Gürkan , İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir : Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000

Heath Robert , " Working Under Pressure : Crisis Management, Pressure Groups and Media ", Safety Science, No 30, 1998, ss. 209-221

Heath Robert , "Dealing With The Complete Crisis-The Crisis Management Shell Structure", Safety Science, Vol 30, Issue 1-2, ss. 139-150

Hickman Jennifer R. and Crandall William Rick, "Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach To Crisis Management", Business Horizons, March-April 1997, ss.75-79

İçöz Orhan ve Kozak Metin, Turizm Ekonomisi, Ankara : Turhan Kitabevi, 1998

Jawahar I M , McLaughlin Gary L., "An Organizational Life Cycle Approach", The Academy of Management Review, Vol 26, No 3

Kadıbeşegil Salim , Kriz Geliyorum Der, İstanbul: MediaCat, 2001

Kash Toby J. and Darling John R., "Crisis Management : Prevention, Diagnosis and Intervention ", Leadership and Organization Development Journal, Vol 19, No 4, ss. 179-186

King Grandville , " Crisis Management and Team Effectiveness : A Closer Examination ", Journall of Business Ethics, Vol 41, Issue 3, ss. 235-249

Koovor-Misra Sarah , Zammuto Raymond F. and Mitroff Ian I., "Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality", Technological Forecasting and Social Change, Vol 63, Issue 1 , ss. 43-62

Kovoor-Misra Sarah and Nathan Maria, " Time is Everything : The Optimal Time to Learn From Crises ", Review ov Business, Vol 21, No ¾, ss.31-36

Kozak Nazmi , Akoğlan Meryem ve Kozak Metin, Genel Turizm, 3.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1997

Kuzucu Pelin , " Crisis Periods of the Turkish Tourism in 1990's ", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

Lepp Andrew and Gibson Heather, "Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism", **Annals of Tourism Research**, Vol 30, No 3, ss.606-624

Mc Mullan Caroline Keown , "Crisis : When Does a Molehill Become a Mountain", Disaster Prevention and Management, Vol 6, No 1, ss. 4-10

Mitroff Ian I. , "Crisis Management : Cutting through the Confusion", Sloan Management Review, Vol 29, No 2, ss. 15-20

Mitroff Ian I. , Crisis Leadership, yy., John Wiley and Sons Inc, 2004

Mucuk İsmet , Modern İşletmecilik, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

Okay Ayla ve Okay Aydemir, Halkla İlişkiler, İstanbul: Der Yayınları, 2001

Olalı Hasan ve Timur Alp, Turizm Ekonomisi, İzmir : Ofis Matbaacılık, 1988

Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, Örgütsel Davranış, Eskişehir: Etam Matbaa, [t.y.]

Pearson Christine M. and Mitroff Ian I., " From Crisis Prone to Crisis Prepared : A Framework for Crisis Management ", Academy of Management Executive, Vol 7, No 1, ss. 48-59

Pearson Christine M. ve diğerleri, " Managing the Unthinkable ", Organizational Dynamics, Autumn 1997, ss.51-64

Richardson Bill , "Crisis Management and Management Strategy-Time to Loop the Loop", Disaster Prevention and Management, Vol 3, No 3, ss. 59-80

Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tokol Tuncer, İşletme, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001

Sapriel Caroline , " Effective Crisis Management : Tools and Best Practices for the New Millennium ", Journal of Communication Management, Vol 7, No 4, ss. 348-355

Seeger Matthew W. , "Chaos and Crisis : Propositions for a General Theory of Crisis Communication ", Public Relations Review, Vol 28, Issue 4, ss.329-337

Smith Valene L. , " War and Tourism : An American Ethnography ", Annals of Tourism Research, Vol 25, No 1, ss. 202-227

Sönmez Sevil and Graefe Alan R., " Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions", Annals of Tourism Research, Vol 25, No 1, 1998, ss.112-144

Sönmez Sevil , " Tourism, Terrorism and Political Instability ", Annals of Tourism Research, Vol 25, No 2, ss.416-456

Spillan John and Hough Michelle, "Crisis Planning in Small Business: Importance, Impetus and Indifference", European Management Journal, Vol 21, No 3, ss. 398-407

T.C. Turizm Bakanlığı, T.C. Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 1993

Tanrısevdi Abdullah ve Hançer Murat, " Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması : Türkiye Seyahat Acentaları Örneği ", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, ss. 119-131

Tekinşen Ali , " Kriz Ekonomisi Kapsamında Körfez Krizi'nin Türk Turizmine Etkileri ", (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 1999

Tunç Azize ve Saç Firuzan, Genel Turizm, Ankara: Detay Yayıncılık, 1998

Turizm Yıllığı, İstanbul: Ekin Yazılım Gurubu, 2003

Tutar Hasan , Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul: Hayat, 2000

TÜRSAB, 10. Dönem Faaliyet Raporu [y.y.]: Asır Matbaacılık, [s.y.]

TÜRSAB, 15. Dönem Faaliyet Raporu, İstanbul: Stampa Basımevi, 2003

Tüz Melek Vergiliel , Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa, 2001

TYD, 7. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu, İstanbul: 2003

TYD, Turizm Yatırımcıları derneği Dergisi, Sayı 11, Mayıs 1992

Uzun Dilek , "Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

Weiss Ruth Palombo , "Crisis Leadership" T+D, Vol 56, Issue 3

WTTC, Turkey Travel and Tourism Forging Ahead, London: 2004

Yağcı Özcan , Turizm Ekonomisi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003

YARARLANILAN İNTERNET KAYNAKLARI

<http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gösterge/tr>

<http://www.byegm.gov.tr>

<http://www.hurriyetim.com.tr/dosya/almanak2003/news.asp?sid=2>

<http://www.kultur.gov.tr/>

http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_bakanlik_tr.asp?belgeno=47842

http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_bakanlik_tr.asp?belgeno=47840

http://www.kultur.gov.tr/portal/default_tr.asp?BELGENO=44454

<http://www.regiments.org/milhist/wars/20thcent/91gulf.htm#links>

<http://www.state.gov/documents/organization/31951.pdf>

<http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/odemelerdengesi.xls#'4!A1>

<http://www.turizmdebusabah.com>

<http://www.turizmgazetesi.com>

http://www.turizmgazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=16191

<http://www.turizmdebusabah.com/templates/links/linkclick.asp?linkID=ti>

<http://www.tursab.org.tr>

<http://www.netbul.com>

ÖZGEÇMİŞ

Adem YAVAŞ
hdenizyavas@hotmail.com

EĞİTİM

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon
Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Lise : İzmir Karataş Lisesi
Ortaokul : İstanbul Kadıköy Anadolu Lisesi

SERTİFİKALAR

Eğitim İsmi	Eğitimi Veren Kurum
Önce İnsan	TMI Türkiye
Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Geliştirme Ekip Oluşturma ve Geliştirme	Boğaziçi Üniversitesi Baltaş & Baltaş
Kazanmak Yetmez	Baltaş & Baltaş
Sunuş Becerileri	Şensezgin & Kurmuş

TECRÜBE

2001-..... Kocaeli Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği MYO
Öğretim Görevlisi
1998-2001 Turkcell İletişim Hizmetleri AŞ
İdari İşler Uzmanı (2 sene)
Satış Kanal Geliştirme Uzmanı / Proje Lideri (1 sene)
1997 Club Patara, Hotel Patara Prince
Odalar Bölümü Müdürü
Önbüro, Satış, Housekeeping den sorumlu Odalar Bölümü
Müdürü
1996 MGM Grandiskandil Hotel
Satış Müdürü
230 odalı otelde Satış müdürü ayrıca Grup Otel İşletme
Müdürü
(MGM Javalin Otel)

KİŞİSEL BİLGİLER

Yabancı Dil : İngilizce (Çok İyi)
Üniversitelerarası Dil Sınav Notu : 92.5
Bilgisayar : MS Ofis Programları (Word, Excell, Powerpoint)
Otel Yazılım Programları : Sentez, Sispar
Askerlik : Tamamlandı
Doğum Tarihi : 08.06.1970