

# KRİZ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN COVID-19 PANDEMİSİNE YÖNELİK İLETİŞİM STRATEJİSİ

Communication Strategy For The Covid-19 Pandemic Of The Turkish Banking Sector In The Context Of Crisis Management

Dr. Öğretim Üyesi. Oğuzhan AY TAR

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Karaman/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3799-0952>

## ÖZET

Günümüz rekabet ortamında örgütler beklenmedik birçok gelişmenin etkisi altında faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadır. Covid-19 salgınının pandemi olarak tanımlanması ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan küresel bir krizin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kriz süreçlerinde yönetim ve iletişim yeteneği krizin etkilerinin azaltılması açısından önem taşımaktadır. Çalışma kapsamında Türk bankacılık sisteminde yer alan bankaların Covid-19 pandemisine yönelik iletişim stratejileri ve içeriği analiz edilmiştir. Bu çalışmanın amacı Türk Bankacılık Sektörü' nün Covid-19 Pandemisine yönelik kurumsal iletişim duyurularının önceden belirlenen gruplar açısından karşılaştırmalı içerik analizinin yapılmasıdır. Bu kapsamda Türkiye genelinde faaliyette bulunan bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik belirttiği mesajların genel olarak müşterilere yönelik önlemler ve çalışanlara yönelik önlemler başlıkları altında sıralandığı ve önceden belirlenen gruplar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Bankalar, Kriz Yönetimi, İletişim Stratejisi

## ABSTRACT

Organizations tries to carry out its activities under the influence of many unexpected developments in today's competitive environment. Identification of Covid-19 outbreak as a pandemic caused to the emergence of an economic, social and political global crisis. Management and communication skills in crisis processes are important for reducing the effects of the crisis. Scope of the study, communication strategies and content of the banks were analyzed in the Turkish banking system for Covid-19 pandemics. The purpose of this study is to make a comparative content analysis in terms of predetermined groups on Corporate Communication Messages of the Turkish Banking Sector for Covid-19 Pandemic. In this context messages of banks operating throughout the Turkey that specify for Pandemic are generally listed under the title of precautions for workers and customers and there was no significant difference between the predetermined bank groups.

**Key Words:** Covid-19, Banks, Crisis Management, Communication Strategy

## 1. GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreği daha önce hızına hiç rastlanmamış birçok ekonomik ve sosyal gelişmeye tanıklık etmektedir (İnceoğlu, 2017:90). Bilim ve teknikteki hızlı ilerleyiş, insanoğluna önemli özelliklere sahip teknolojik araçların kullanımını sunmuştur. İnternetin yaygınlaşmaya başladığı bu dönem, internet uyumlu birçok teknolojik cihazın hayatımızın vazgeçilmez unsurları olarak kabul görmesiyle sonuçlanmıştır. Bu teknolojik cihazlar ve uygulamalar insanlar arasındaki iletişime farklı bir boyut kazandırmıştır.

Küresel rekabet ortamında çok başarılı ve istikrarlı politikalara sahip ülkelerin dahi kriz ortamından önemli ölçüde olumsuz yönde etkilendiği test edilmiştir. Yaşanan krizin kaynağı hangi faktörlere ve değişkenlere bağlı olursa olsun toplumsal yaşamda derin izler bırakma potansiyeline sahip bulunmaktadır. Krizlerin

yarattığı etki ülke ekonomilerini derinden etkileyerek, işsizlik, enflasyon, arz-talep dengesizliği gibi konuları gündeme taşıyarak pek çok işletmenin iflas etmesine neden olmaktadır (Okkay, 2019:309).

Günümüz rekabet koşulları örgütlerin etkileşim alanlarındaki paydaşlarıyla olan iletişim biçiminden doğrudan etkilenmektedir. Örgütlerin etkili iletişim becerisi beklenmedik durumlara karşı süreklilikleri açısından önemli ölçüde fayda sağlamaktadır (Akdağ & Taşdemir, 2006:141). Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreği iletişimin internet teknolojisiyle çok farklı bir boyuta taşındığı dönemdir. İnternet örgütlerin mesaj ve duyuruların karşılıklı etkileşime dayalı bir zeminde gerçekleşmesine imkân sunmaktadır. Örgütler internetin sunmuş olduğu imkân ve fırsatları etkin bir şekilde değerlendirerek kriz ortamlarını fırsata dönüştürebilmekte, kriz etkilerinin daha hafif hissedilebilmesi için çaba harcamaktadır. Salgın hastalık gibi insan topluluklarını ve grup etkileşimini yakından ilgilendiren kriz ortamlarında internete dayalı teknolojilerin kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Kriz etkilerinin önüne geçilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi gibi kriz sürecinin her aşamasında iletişim, kriz yönetiminin en önemli araçları arasında yer almaktadır (Güneş & Beyazıt, 2010:27). Bu araçları etkin yöntemlerle kullanmak iletişim etkinliğini artırmaktadır. İnternet teknolojisine dayalı sosyal medya araçları gibi yöntemler kriz süreciyle ilgili tepkilerin alınmasını sağlamaktadır (Yenice, Pirtini & Ataman, 2018: 3). Dolayısı ile bankacılık sisteminde internet bankacılığı gibi bir teknolojinin varlığı bankaların internet kanalıyla vermiş olduğu mesajların ve duyuruların önemini artırmaktadır.

## 2. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ

Kriz kavramının içinde bulunulan durum ve kapsamına aldığı hedef kitle açısından farklı tanımları bulunmaktadır. Yönetim bilimi açısından örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden beklenmedik durumlar kriz olarak tanımlanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2018:249). TDK (2020) sözlüğüne göre kriz *“Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran”* olarak ifade edilmektedir.

Açık sistem yaklaşımını benimseyen tüm örgütler açısından krizlerin yıkıcı birtakım etkilerinin bulunduğu bilinmektedir. Özellikle sürekliliklerini ön planda tutan örgütler krizlerin yaşanma olasılığına karşı önceden belirlenmiş eylem planlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu eylem planlarının etkinliği büyük ölçüde örgütsel iletişim yeteneğinin etkinliğine bağlıdır.

Kriz durumunun ortaya çıkması ve gelişim sürecinde, krize yönelik bildirimlerin farkına varılarak değerlendirilmesi ve krizin en az zararla atlatılmasına yönelik uygulama süreci kriz yönetimi olarak ifade edilmektedir (Genç, 2012:364; Sarsıcı, 2020:10). Bu kapsamda işletmelerin kriz yönetimiyle ilişkili kendisini sürekli geliştirerek proaktif birtakım yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir (Okkay, 2019:310). Günümüzde internetin sunmuş olduğu ortam ve altyapı iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan krizler örgütleri çok zor durumda bırakmaktadır. Bu süreçte bazı örgütler krizin etkileri nedeniyle faaliyetlerini sonlandırabilmektedirler (Temelli & Toplu Yaşlıoğlu, 2017:241). Kriz yönetimi bu ciddi durumlara karşı örgütün sürekliliği sağlayabilecek sert ve yumuşak güç unsurlarının koordineli kullanımını ifade etmektedir. Finansal güç gibi sert unsurların yanı sıra liderlik ve kurum kültürü gibi yumuşak unsurların yerinde ve etkin kullanımı kurumsal itibar ve toplumsal imajı güçlendirecek araçlardır (Atasever, 2017:46).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin hayatımıza girmesiyle işletme paydaşları bilgi asimetrisinin yaşandığı alanlarda yönlendirici ve belirleyici bir konuma erişmişlerdir. Tüketicilerin iletişim araçlarını yoğun bir şekilde kullanması bilgi talebi ve yaptırım konusunda elini güçlendirmiştir. İşletmeler müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilmek ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilmek için kamuoyu ile olan etkileşim düzeylerini farklı bir boyuta taşıma ihtiyacı duymaktadırlar. Paydaşları etkileyen birtakım gelişmelere karşı iletişim yollarını her zaman açık tutma eğilimi göstermektedirler (Okkay, 2019:309). İnternet siteleri, forum siteleri, sosyal medya uygulamaları ve mobil iletişim uygulamaları işletmelerin kesinlikle kayıtsız kalmaması gereken ve ciddi bir şekilde yönetilmesi gereken iletişim platformları olarak ifade edilmektedir.

Kaynağı ve nedeni ne olursa olsun beklenmeyen ve acil müdahale gerektiren kriz durumunun anlaşılacak değerlendirilmesi ve yönetilmesi için çaba harcanması kritik öneme sahiptir (Şimşek & Çelik, 2018:249). İstenmeyen durum ve sonuçları ortaya çıkaran krizlerin çok farklı değişkenlere bağlı olarak geliştiği ve beklenmeyen etkilerinin olduğu bilinmektedir. Belirsizlik düzeyini artıran bu gelişmeler faaliyetlerin

aksamasına neden olarak yönetimin işini güçleştirmektedir (Asunakutlu & Safran, 2004:51). Kriz dönemlerinde yönetimin tutumu oldukça önemlidir. Yönetim kriz sürecini ne kadar ciddiye alır ve alternatif çözüm önerileri geliştirebilirse krizin yıkıcı etkileri o ölçüde azaltılabilir (Akdağ & Taşdemir, 2006:143).

Günümüzde örgütlerin faaliyet yürüttükleri çevrenin değişim hızı oldukça yüksektir. Bu değişim hızıyla birlikte rekabet düzeyi ve müşteri beklentilerinin de çok farklılaştığı görülmektedir. Bu karmaşık ortam içerisinde birtakım riskleri barındırmaktadır. Örgütler açısından risk unsurlarının kriz yaratma potansiyeli oldukça yüksektir. Krizin ortaya çıkmasına neden olan örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlere karşı örgütlerin farkındalık düzeyinin yüksek olması kriz yönetiminin temel koşulları arasında yer almaktadır.

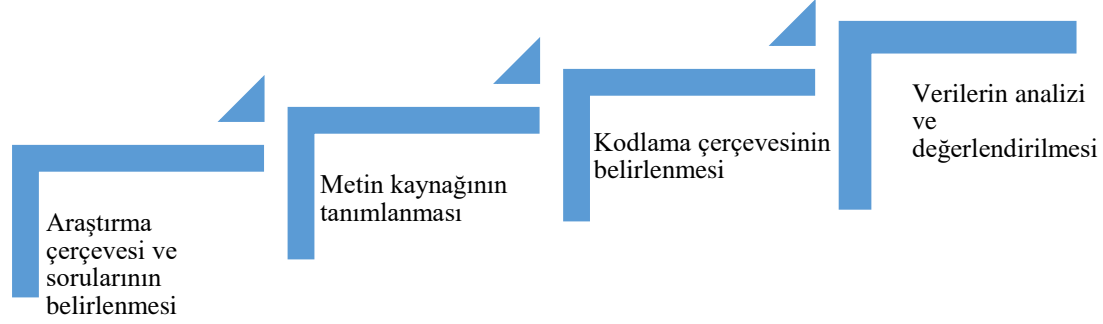
Krizi ortaya çıkaran örgütsel faktörler; örgütün yapısı ve niteliği ile yönetimin niteliği ve çevreyi algılama tarzı başlıkları altında incelenirken, çevresel faktörler; ekonomik sistem, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel faktörler, hukuksal ve siyasal faktörler, uluslararası faktörler ve doğal faktörler başlıkları altında sıralanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2018:250-252). Bu kapsamda Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı kriz durumu çevresel faktörler arasında yer alan doğal bir faktördür.

İletişim insanoğlunun toplumsal gelişim sürecinde önemli bir olgudur. Bununla birlikte örgütlerde iletişim krizin yönetilmesi açısından en etkin araçlar arasında bulunmaktadır. Kriz iletişimde yanlış yöntem ve araçların kullanılması hedef kitleye ulaşılmasını engelleyen önemli bir risk faktörüdür (Özgür, 2018:38). Kriz sürecinde iyi bir kriz iletişimi örgütlerin bu süreçten en az zararla çıkmasını yanısıra krizin fırsata dönüştürülmesine katkı sunma potansiyeline sahiptir (Özdemir, 2017:118). İnternetin geniş bir kullanım alanı oluşturarak; hız, maliyet ve mekân açısından büyük kolaylıklar sunması toplumun bu fenomene olan ilgisini her geçen gün artırmıştır. Dolayısı ile paydaşlarıyla doğru ve etkin bir etkileşim içinde bulunmak isteyen örgütler için internet oldukça işlevsel bir iletişim ortamı sağlamaktadır (Akdağ & Taşdemir, 2006:153). Kriz dönemlerinde örgütün etkileşim ve iletişim süreciyle ilgili karar ve uygulamalarının, müşterilerin algı ve tutumları üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmaktadır (Arslan, 2019:53). Örgüt açısından internet yoluyla verilen mesaj ve duyuruların hedefi çalışanlar, müşteriler, ortaklar, rakipler, toplum ve devlet başta olmak üzere tüm paydaşları kapsamaktadır. Günümüzde internet ve uygulamaları neredeyse tek bir kanal ile çok farklı paydaşlara ulaşma potansiyeli sunan işlevsel bir araçtır. Örgütlerin kriz dönemlerinde almış olduğu önlemler ve paydaşlara yönelik mesajları, krizin etkisini azaltmasının yanısıra, örgütlerin süreklilikleri açısından stratejik bir öneme sahiptir (Şahinsoy, 2017:3). Bu kapsamda etkin bir iletişim stratejisinde hangi paydaşların, hangi bilgiye, ne zaman ve hangi platformlarda ulaşacağına belirlenmesi gerekmektedir (Karaağaç, 2013:125).

### 3. YÖNTEM VE MATERYAL

Bu çalışmanın amacı Türk Bankacılık Sektörü örgütlerinin Corona Virüs Pandemisine yönelik kurumsal iletişim duyurularının incelenerek, önceden belirlenen gruplar açısından karşılaştırmalı içerik analizinin yapılmasıdır. Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi yazıyla ifade edilen her türlü metni çalışma alanı olarak analiz edebildiği için başta iletişim olmak üzere çok farklı disiplinlerde kullanılabilir (Bal, 2013:180). İçerik analizi kullanılan çalışmaların taşıdığı en önemli ortak özellik çıkarsama odaklı olmalarıdır. İçerik analizleri metinde betimlenen veya gözlenen olgulardan hareketle bir yorum getirme amacını taşır (Bilgin, 2014: 1). İçerik analizi yöntemini de kapsayan nitel araştırma desenleri çalışmalarda çeşitlilik, farklılık ve özgünlük özelliklerini aramaktadır. Her nitel araştırma farklı birtakım özellikler taşır ve yeni yaklaşımlar getirir (Yıldırım & Şimşek, 2016: 237). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Kavramlar bizi temalara götürür ve temalar sayesinde olguları daha iyi düzenleyebilir ve daha anlaşılır hale getirebiliriz. İçerik analizi yöntemi ile veriler tanımlanmaya ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016: 142; Bal, 2013: 179).

Kriz sürecinden en az zararla kurtulabilmek için kriz sürecinde elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda kriz stratejilerinin izlenmesi gerekmektedir. Kriz iletişimi paydaşlarla kesintisiz bir iletişimi gerektirmektedir. Dolayısı ile kriz iletişiminin örgütün sürekliliği ve başarısında önemi büyüktür (Aydın, 2019:1172). Amaca bağlı olarak gönderilen mesajlar gönderen hakkında bilgi edinmek için de analiz edilmektedir (Berg & Lune, 2015:388).



Şekil 1. İçerik Analizinin Aşamaları (Harris, 2001: 194'den Uyarlanmıştır)

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için Nvivo nitel analiz programından yararlanılmış ve Şekil 1'de ifade edilen içerik analizi süreci takip edilmiştir (Harris, 2001: 194).

### 3.1. Araştırma Sorularının Belirlenmesi

Çalışma kapsamında Türk bankacılık sisteminde yer alan Kamu ve Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar ve Türkiye'de Faaliyet yürüten Katılım Bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik internet sitesi duyuruları incelenmiştir. Çalışma örnekleminin belirtilen kurumlardan oluşturulmasının nedeni, bu kuruluşların Türkiye genelinde şubesi bulunan toplumun geneline hitap eden bankacılık faaliyetleri yürütmeleridir. Belirtilen kuruluşlar 2020 yılı Mart Ayı Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği üye kuruluşlarıdır. Bu kapsamda çalışma sürecinde aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

Q1: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesaj ve uygulamalarının odaklandığı tema ve konular nelerdir?

Q2: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesaj ve uygulamalarında belirlenen gruplar açısından farklılık var mıdır?

Q3: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesajların odaklandıkları konu ve kavramlar arasında fark bulunmakta mıdır?

### 3.2. Metin Kaynağının Tanımlanması

Çalışma kapsamında Türk bankacılık sisteminde yer alan Kamu ve Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar ve Türkiye'de Faaliyet yürüten Katılım Bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik internet sitesi duyuruları incelenmiştir. Kalkınma ve yatırım bankaları ile Türkiye'de yaygın şube ağına sahip olmayan ve bireysel bankacılık hizmeti sunmayan bankalar çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu kapsamda Tablo 1. içinde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik internet sitesi duyuruları taranmıştır.

Tablo 1. Covid-19 Pandemisine Yönelik İnternet Sitesi Duyuruları İncelenen Bankalar

Banka Adı	Sermaye Türü	Banka Adı	Sermaye Türü
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	KSMB	Denizbank A.Ş.	YSMB
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	KSMB	Deutsche Bank A.Ş.	YSMB
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	KSMB	HSBC Bank A.Ş.	YSMB
Adabank A.Ş.	ÖSMB	ICBC Turkey Bank A.Ş.	YSMB
Akbank T.A.Ş.	ÖSMB	ING Bank A.Ş.	YSMB
Anadolubank A.Ş.	ÖSMB	MUFG Bank Turkey A.Ş.	YSMB
Fibabanka A.Ş.	ÖSMB	Odea Bank A.Ş.	YSMB
Şekerbank T.A.Ş.	ÖSMB	QNB Finansbank A.Ş.	YSMB
Turkish Bank A.Ş.	ÖSMB	Rabobank A.Ş.	YSMB
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	ÖSMB	Turkland Bank A.Ş.	YSMB
Türkiye İş Bankası A.Ş.	ÖSMB	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	YSMB
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	ÖSMB	Albaraka Türk Katılım B.	KB
Alternatifbank A.Ş.	YSMB	Türkiye Emlak Katılım B.	KB
Arap Türk Bankası A.Ş.	YSMB	Kuveyt Türk Katılım Bankası	KB
Bank of China Turkey A.Ş.	YSMB	Türkiye Finans Katılım B.	KB
Burgan Bank A.Ş.	YSMB	Vakıf Katılım Bankası	KB
Citibank A.Ş.	YSMB	Ziraat Katılım Bankası	KB

Kaynak: TBB (2020) ve TKBB (2020) verilerinden hazırlanmıştır.



### 3.3. Kodlama Çerçevesinin Belirlenmesi

Çalışma kapsamında Türkiye genelinde yaygın şubesi bulunan ve bireysel bankacılık hizmeti sunan bankalar analize tabi tutulmuştur. Dolayısı ile Türk Bankacılık Sektörü içinde bulunan kamu sermayeli üç mevduat bankası, özel sermayeli dokuz mevduat bankası, Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli on altı mevduat bankası ve altı katılım bankası örnekleme oluşturmaktadır. Belirtilen bankaların Mart ve Nisan aylarında internet sitesinden yayınladıkları Covid-19 önlem duyuruları incelenmiştir. Duyuruları incelenen sitelerin sermaye türüne göre belirlen gruplar Tablo 2 üzerinde gösterilmiştir

**Tablo 2.** İnternet Sitesi Duyuruları İncelenen Banka Grupları

Sermaye Türü	Kod	Üye Sayısı
Kamu Sermayeli Mevduat Bankası	KSMB	3
Özel Sermayeli Mevduat Bankası	ÖSMB	9
Yabancı Sermayeli Mevduat Bankası	YSMB	16
Katılım Bankası	KB	6

### 3.4. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamından incelenen Kamu Sermayeli Mevduat Bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik belirttiği önlemlerin bankacılık işlemleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kamu bankalarında bu süreç için belirtilen ortak tedbir ve duyurular arasında mobil şube, internet şubesi, ATM ve çağrı merkezine yönlendirmenin yapıldığı, ATM para çekme limitlerinin ve temassız kart limitlerinin artırıldığı belirtilmektedir. Bu bankalar arasında sadece Ziraat Bankasının Covid-19 Pandemisine yönelik açılır pencere uygulamasıyla aktif uyarı ve yönlendirme yaptığı görülmektedir. Ayrıca bu bankalar arasında Vakıflar Bankası’nın diğer bankalardan farklı olarak çalışanlarına yönelik tedbirleri de belirttiği tespit edilmiştir.

Türkiye genelinde faaliyette bulunan özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik belirttiği önlemlerin genel olarak müşterilere yönelik önlemler ve çalışanlara yönelik önlemler başlıkları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Müşterilere yönelik önlemler arasında mobil şube, internet şubesi, ATM ve çağrı merkezine yönlendirmenin yapıldığı, ATM para çekme limitlerinin ve temassız kart limitlerinin artırıldığı belirtilmektedir. Çalışanlara yönelik önlemler arasında dezenfeksiyon ve sosyal mesafe çalışmaları, topluluk halinde gerçekleştirilecek toplantı ve faaliyetlerin ertelenmesi, dönüşümlü çalışma, dijital kanalların etkin kullanımı ve uzaktan çalışma imkanlarının artırılma çabaları belirtilmiştir.

Türkiye genelinde faaliyette bulunan katılım bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik belirttiği önlemlerinde genel olarak müşterilere yönelik önlemler ve çalışanlara yönelik önlemler olarak sıralandığı görülmektedir. Katılım bankalarının Covid-19 Pandemisine yönelik önlemlerinin özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının önlemleriyle paralellik gösterdiği görülmektedir. İletilen mesaj ve alınan önlemler arasında Vakıf Katılım Bankası’nın yurtdışı temas ile ilgili bir başlıkta önlemlere yer verdiği görülmektedir.

Q1A: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesaj ve uygulamalarının odaklandığı tema ve konuların belirli başlıklar altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıkların müşterilere yönelik önlemler ve çalışanlara yönelik önlemler adı altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıkların dışında banka özelinde münferit bazı başlıkların ele alındığı görülmektedir. Örneğin İş Bankası Covid-19 Pandemi sürecinde yapılabilecek sosyal aktivite önerilerinde bulunmaktadır. Bu kapsamda müşterilere yönelik mesaj ve uygulamaların odaklandığı konuların elektronik bankacılık hizmetleri, ödeme ertelemeleri, limit artışları ve destekler olduğu; çalışanlara yönelik mesaj ve uygulamaların konuların koruyucu tedbirler, uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma ve sosyal mesafe olduğu tespit edilmiştir.

Q2A: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesaj ve uygulamalarında Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları ve Katılım Banka gruplarının duyuruları arasında farklılık bulunmadığı genel olarak müşterilere yönelik önlemler ve çalışanlara yönelik önlemler başlıkları altında aynı konuların ele alındığı görülmektedir. Ancak Kamu Sermayeli Mevduat Bankalarının ikisinin sadece müşterilere yönelik önlemleri ele aldığı görülmektedir. Dolayısı ile Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları ile diğer banka grupları arasında fark olduğu bu farkın çalışanlara yönelik önlemlerden kaynaklandığı görülmektedir. Genel olarak banka gruplarının duyuruları

arasında anlamlı bir farkın bulunmayışının temel sebebinin, Türk Bankacılık Sektör temsilcilerinin üyesi olduğu Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nin asgari önlem ve tavsiye kararlarının etkili olabileceği öngörülmektedir.

Q3A: Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların Covid-19 Pandemisine yönelik mesajların odaklandıkları konu ve kavramlar arasında Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları, Özel Sermayeli Mevduat Bankaları, Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları ve Katılım Banka grupları içerisinde farklılık bulunmadığı asgari önlemler olarak belirlenen müşterilere yönelik önlemlerin yer aldığı başlıklar altında limit artırımı ve bankacılık işlemi uygulama farklılıklarının yer aldığı tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmenin üzerinde durulmayan en önemli olumsuz etkisinin krizleri besleme potansiyellerinin yüksek oluşudur. Küreselleşme ile birlikte ekonomik ve siyasi sınırların ortadan kalkması, sistem yaklaşımı sonucu sosyal sistemlerin birbirini etkileme düzeylerinin artışı yerel krizlerin büyüerek küresel krizlere dönüşme olasılığını güçlendirmektedir.

Örgütlerin krizlerden daha az zarar görmeleri için mevcut riskler analiz edilerek acil eylem planları hazırlanması ve güncel tutulmalı; farklı bölge, alan ve boyutlar için risk haritaları oluşturulmalıdır (Atasever, 2017:49). Siyasi sınırların neredeyse kalkması, üretim ve tüketim faaliyetlerinin dünya genelinde serbest dolaşıma sahip olması, krizlere yönelik çok yönlü önlem planlarını zorunlu kılmaktadır.

Örgütler kriz sürecinde etkin bir iletişim yöntemi ile krizin beklenmeyen etkilerini önleyebildikleri gibi krizi fırsata dönüştürebilecek birtakım uygulamalarla kurumun imaj ve itibarını olumlu yönde etkileyebilecek bir iklim oluşturabilirler (Bilmez, 2011:174). Kriz iletişimi örgütler açısından kriz sürecinde kullanılan savunma mekanizmaları olarak kabul edilmektedir (Güden, 2019:214). Kriz durumlarında süreçle ilgili şeffaf olunarak doğru bilgilerin paylaşılması ve objektif yaklaşımların sergilenmesi farklı açılardan endişelerin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Kriz sürecinde örgütsel yönetim alanında paydaş beklentilerinin karşılanamaması, paydaşların örgütsel faaliyetlerle ilgili şüpheye düşmesi, iç ve dış paydaşlar nezdinde kurumsal imaj ve itibarın olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Aydın, 2019:1170).

Covid-19 pandemisiyle birlikte dünya genelinde sosyal ve ekonomik hayatta birtakım sınırlamalara gidilmiştir. Bu sınırlama ve önlemler şüphesiz insan ve toplum sağlığını amaç edinmektedir. Türkiye'de faaliyet yürüten yaygın şubelere sahip bankaların bu süreçte bilinçli ve planlı bir kriz yönetim ve iletişim planına sahip oldukları görülmektedir. Bu süreçte sektör üyelerinin müşterilerini internet tabanlı teknolojilere yönlendirmesi, bankacılık sektörünün internet altyapısının gelişimine neden olmaktadır. Covid-19 pandemisi kaynaklı yaşanan krizin en önemli kazanımlarından bir tanesi örgütlerin elektronik dönüşüm sürecine hız vermeleridir.

Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler sonucu ekonomik daralmalarda ilk olarak çalışanlar etkilenirken, Türk bankacılık sektöründe dönüşümlü çalışma ve uzaktan çalışma gibi çalışanlara yönelik önlemlerin uygulandığı, personel çıkarma gibi istenmeyen bir durumun yaşanmadığı görülmüştür. Kriz süreçlerinde personel çıkarmayan kuruluşların personel çıkarmayan kuruluşlara göre daha yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir (Turgut, Begenirbaş & Aclan, 2016: 190). Teknolojik dönüşüm ve yatırımla birlikte Türk bankacılık sektörünün kriz sonrası dönemde ortaya çıkan fırsattan olabildiğince fazla yararlanabileceği öngörülmektedir.

Türk Bankacılık Sektör üyelerinin Covid-19 pandemisinin etkisini azaltmak amacıyla farklı sermaye grupları ve özel amaçları olmasına rağmen bütüncül ve sistematik bir şekilde müşteri ve çalışanlara yönelik önlemleri uygulamaya koyduğu tespit edilmiştir. Bu uygulamalara dönük duyuru içerikleri arasında banka sermaye grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum bankacılık sektörünün birbirleri arasında etkin bir iletişim düzeyine sahip olduğunun göstergesidir. Bununla birlikte Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği gibi bankacılık sektörü otoritelerinin tavsiye kararlarının etkin olduğu görülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: etkin bir kriz iletişimi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4(2), 141-157.
- Arslan, A. H. (2019). Havacılıkta Kriz Yönetimi: Southwest Havayolları Örneği. Havacılık Araştırmaları Dergisi, 1(1), 42-56.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. Öneri Dergisi, 6(21), 51-58.
- Atasever, M. (2017). Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi. Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi, 2(1), 45-51.
- Aydın, A. F. (2019). Kurumsal Markalar Açısından Kriz İletişiminin Önemi: Pınar Krizi Örneği. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(4), 1169-1188.
- Bal, H. (2013). Nitel Araştırma Yöntemi, Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (Çev. Ed. H. Aydın). Konya: Eğitim Yayınevi
- Bilgin, N. (2014). Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bilmez, E. (2011). Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1-2), 161-172.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güden, O. (2019). Küresel Kuruluşların Kriz Yönetimi ve İletişimi Süreçlerine Yönelik Bir Değerlendirme: Facebook & Cambridge Analytica Veri Skandalının Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi. İleti-ş-im, (31), 209-232.
- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2): 15-33.
- Harris, H. (2001). Content analysis of secondary data: A study of courage in managerial decision making. Journal of Business Ethics, 34, 191–208.
- İnceoğlu, S. (2017). Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi 36, 89-104.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (49), 117-132
- Okkay, İ. (2019). Küreselleşen Dünyada Kriz Yönetiminin Önemi. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6(3), 308-317.
- Özdemir, Ö. (2017). Kriz yönetimi ve Samsung Note 7 Örnekleme, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 3(1), 110-128.
- Özgür, Ö. F. (2018). Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi Bağlamında Soma Maden Faciası Krizine Bakış, Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 29-55.
- Sarsıcı, E. (2020). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz: Adıyaman Organize Sanayi Sitesi Örneği, Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(1), 8-21.
- Şahinsoy, K. (2017). Kriz Yönetimi Açısından Geleneksel ve Sosyal Medya, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 36, 1-19.
- TBB (2020), Bankalar, Retrieved from <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/bankalar/64>
- TDK (2020). Güncel Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Sözlükleri, Retrieved from <https://sozluk.gov.tr/>
- Temelli, U. E. & Toplu Yaşlıoğlu, D. (2017). Kriz Yönetimi ve Türkiye'deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(51), 233-244.

TKBB (2020), Banka Genel Bilgileri, Retrieved from <https://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri>

Turgut, E., Begenirbaş, M., & Aclan, O. (2016). Finansal Kriz Dönemlerdeki Personel Sayısındaki Değişimlerin Banka Performansı Üzerindeki Etkisi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 173-192.

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). Yönetim ve Organizasyon. 20. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Yenice, A., Pirtini, S., & Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı ile İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 1-20.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık

