

COVID 19 SÜRECİNDE KRİZE ADAPTASYON: YÖNETİMDE ÇEVİKLİK VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

Crisis Adaptation During Covid 19 Process: Agility Management And Practices In Turkey

Prof. Dr. C. Gazi UÇKUN

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ. Uzunyol Meslek Yüksek Okulu, Kocaeli/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0169-5401>

Öğr.Gör. Asiye YÜKSEL

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ. Uzunyol Meslek Yüksek Okulu, Kocaeli/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0749-3576>

Doç.Dr. Seher UÇKUN

Kocaeli Üniversitesi, Ulaştırma Yüksek Okulu, Kocaeli/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7840-2363>

ÖZET

COVID-19, öncelikle yüksek bulaşma oranı ve küresel ölçeklenebilirliği nedeniyle kolayca çözülemeyen, zorlayıcı bir küresel sorun olarak kabul edilmiştir. COVID - 19 ile ilgili karar alma süreci, birçok kurumdaki süreçlere, özellikle gerekli süreci izleme, ön değerlendirme, müzakere ve disiplin farklılıklarına izin verme dereceleri bakımından tarihsel rol üstlenmiştir. COVID-19 aracılığıyla çeviklik deneyimi, mevcut katmanların ve takdir kümelerinin sürdürülebilir olup olmadığı, süreçlerinin gelecekteki esnek düşünme ve esneklik geliştirme derecesine izin verip vermediği, krize karşı örgütsel ve kurumsal tepkileri anlamak, iş, istihdam ve liderlik üzerindeki etkilerini araştırmak, tedarik zinciri sorunları ışığında uluslararası işletmeler üzerindeki etkileri değerlendirmek, bireysel tüketim kalıpları ve riske karşı tutumları üzerindeki etkileri aydınlatmak, krizin mali sonuçlarını ve bunların nasıl azaltılabileceği ve politika müdahalelerinin ilerlemesinin ve etkilerinin modellenmesi gibi konularda karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada COVID-19 kapsamında işletmelerin yeni koşullara adaptasyonunun ölçeğine, kapsamına, hızına, kalitesine ve topluluklarımızdaki yeni öğretim yöntemleri ile deney yapma alışkanlıklarına tanıklık etmek noktasında yapılanlar, yönetimde çeviklik açısından değerlendirilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın evrenini ekonomi açısından Türkiye’de yapılan uygulamalar oluşturacaktır. Çalışmada çeviklik ve yönetim konuları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Anahtar kelimeler: Covid19, Pandemi, Çeviklik, Krize Adaptasyon

ABSTRACT

COVID-19 has been recognized as a challenging global problem that cannot be easily solved, primarily due to its high transmission rate and global scalability. The decision-making process regarding COVID-19 has played a historical role in the processes in many institutions, especially in terms of the degree to which they allow for monitoring, pre-evaluation, negotiation and disciplinary differences. Agile experience through COVID - 19, whether existing tiers and appreciation clusters are sustainable, whether their processes allow for a future degree of flexible thinking and flexibility, understanding organizational and institutional responses to the crisis, investigating their impact on business, employment and leadership, international in light of supply chain issues. Assessing the impacts on businesses, illuminating the effects on individual consumption patterns and attitudes towards risk, the financial consequences of the crisis and how they can be mitigated, and modeling the progress and impact of policy interventions.

In this study, what is done to witness the scale, scope, speed, quality of the adaptation of enterprises to new conditions and the habits of experimenting with new teaching methods in our communities within the scope of COVID-19 will be evaluated in terms of agility in management. The population of the study in terms of the economy will create applications made in Turkey. Agility and management issues will be evaluated in the study.

Keywords: Covid19, Pandemic, Agility, Crisis Adaptation

1.GİRİŞ

Wuhan, Çin'de Aralık 2019'da birkaç tanımlanamayan pnömoni vakası meydana gelmesiyle, 30 Ocak 2020'de, Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) uluslararası endişe verici bir halk sağlığı acil durumu ilan etmesine yol açtı. Daha sonra Dünya Sağlık Örgütü; şiddetli akut solunum sendromu koronavirüs 2'nin (SARS-CoV-2) neden olduğu koronavirüs hastalığı 2019 (COVID-19) salgınına 12 Mart 2020'de bir salgın olarak ilan etti. DSÖ Genel Direktörü 12 Mart 2020'de "tüm ülkelerin sağlığı korumak, ekonomik ve sosyal bozulmaları önlemek ve insan haklarına saygı göstermek arasında iyi bir denge kurması gerektiğini" kaydetti (Who, 2020).

COVID-19, ciddi akut solunum sendromu (SARS) ve Orta Doğu solunum sendromundan (MERS) sonra koronavirüsten bilinen üçüncü zoonotik hastalıktır (Dhama vd. 2020). Genel önleyici kurallar arasında sık sık el yıkama, öksürme ve hapşırma sırasında ağız ve burun kapatması bulunur. Sosyal uzaklaşma da semptomatik ve asemptomatik bireylerle yakın temastan kaçınmaya yardımcı olur (Casella, Rajnik ve Features, 2020).

2019 yılının sonunda Wuhan, Çin'de ilk COVID - 19 salgını sonrasında hızla Kore, İran, İtalya, İspanya, Fransa, İngiltere, Almanya, ABD ve Japonya'ya yayıldı. Nisan 2020 itibarıyla hemen hemen her ülkede bulundu. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü, enfekte olmuş kişilerin sayısı Asya'nın ötesinde dünyanın farklı bölgelerinde katlanarak büyüdüğü için COVID - 19'un bir salgın olduğunu duyurdu.

COVID-19 dünya genelindeki işletmeleri daha yeni ve esnek yollarla hızla faaliyet göstermeye itmiştir. Firmalar, gerçek zamanlı karar verme, işgücü verimliliği, iş sürekliliği ve güvenlik riskleri gibi zorluklara yanıt olarak, pandeminin getirdiği yeni zorluklarla baş etmeye başladı (Janssen, ve Van Der Voort, 2020).

Dünyanın dört bir yanındaki ülkeler, COVID-19 salgınına sınırlı bilgilerle yanıt vermek ve birçok belirsizlikle yüzleşmek zorunda kaldı. Çevik ve uyarlanabilir olma yetenekleri, özellikle politika önlemlerinin zamanlaması, karar merkezileştirme seviyesi, kararların özerkliği ve değişim ile istikrar arasındaki denge açısından vurgulanmıştır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Pandemi Dönemi ve Krize Adaptasyon

İşletmeler karşılaştıkları beklenmeyen olaylarla başa çıkamayacaklarını düşündüklerinde bu durumlar krize dönüşmektedir (Stafford, Yu & Amroo, 2002; aktaran Eryılmaz, 2020).

Kişisel hijyen ve sosyal mesafe, enfeksiyon için bireysel riski belirler. SARS-CoV-II, aerosollerde sadece üç saat boyunca yaşayabilirken, polipropilen plastik üzerinde üç güne kadar farklı yüzey malzemelerinde, paslanmaz çelikte birkaç gün, kartonda yirmi dört saatte yaşayabilir (Doremalen vd, 2020). Artan sıcaklık ve nem COVID-19 iletimini belirli bir dereceye kadar azaltabilir (Wang vd, 2020). % 62-71 etanol,% 0.5 hidrojen peroksit veya% 0.1 sodyum hipoklorit dahil olmak üzere yüzey dezenfektanları bir dakika içinde SARS-CoV-II'yi etkin bir şekilde inaktive edebilir. Bu nedenle, bu kontamine ortamlardan kaçınılması, enfekte olmuş olası bireyin sosyal mesafesiyle birlikte kritik önleyici tedbirdir.

Kişisel hijyen, kontamine yüzeylerde bireysel maruziyeti azaltabilir. Bu önlemler, özellikle hapşırma, öksürme, umumi tuvalete maruz kaldıktan sonra veya yemek hazırlamadan önce düzenli el yıkamayı içerir. Genel temas yüzeylerinin ve dezenfektanlı ortak alet ve gereçlerin düzenli olarak temizlenmesi de gereklidir. Yüz, göz, burun ve ağız temasından kaçınılması, kontamine ellerin solunum mukozal yüzeylerine girişini azaltır.

Sosyal mesafe, enfekte olmuş kişilerden veya asemptomatik taşıyıcılardan gelen aerosol damlacıkları ile teması önler. Yüz maskesi sağlıklı bir insan için gerekli olmayabilir. Yüz kaplaması insanlarda koruma hissi sağlarken, maskenin uygunsuz kullanımı ve imhası enfeksiyon risklerini artırabilir. Bu nedenle, sadece semptomları olan veya karantina altındaki kişilerde yüz maskesi kullanılması önerilmektedir

2.2.Organizasyonel Çeviklik

Üst yönetimin rolü ve vizyonu, organizasyonel rekabet avantajlarını sağlamak için örgütün çevikliğinin önemini garanti ederken, çalışanların yetkinliği piyasa değişikliklerine organizasyonel tepki uygulama yeteneğini temsil etmektedir. Eşzamanlı olarak, organizasyonel sistemi ve stratejisini çevresel

değişikliklere göre duyarlı bir şekilde yeniden düzenleyerek, dış değişiklikler organizasyon için fırsata dönüştürülebilir (Shin, Lee, Kim ve Rhim, 2015).

Teknolojideki yıkıcı ve daha hızlı değişim, küreselleşme, deregülasyon, aşırı rekabetçili ortama yol açmıştır (D'Aveni, Dagnino, Smith, 2010). Üst yöneticiler; esnek ve çevik iş süreçlerinin oluşturulmasına giderek daha fazla önem vermektedir. Bu, sürekli değişen düzenlemelere uymalarına, müşterinin isteklerini yerine getirmelerine, yeni teknolojileri benimsemelerine ve çevreye tepki verebilmelerine yardımcı olur. Bir iş süreci zamana bağlı faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetlerin koordinasyonu, yasaların ve düzenlemelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gereklidir.

Hem esneklik hem de çeviklik kavraması zor olan çok boyutlu kavramlardır (Gong ve Janssen, 2010b). Çevik yönetim; daha yüksek düzeyde uyum sağlamak için organizasyon kültürü ve işbirliği yöntemleridir. Esnek ve çevik olmanın temel zorluğu, hangi kişinin uyum sağlaması gerektiği konusunda kesin belirsizlikler, birçok paydaş, birçok uygulama seçeneği arasındaki müzakereler, süreçler ve esneklik ve çevikliğin nasıl sağlanacağı hakkında bilgi eksikliğidir.

İşletmelerde çevik organizasyon, değişen müşteri ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler gibi ortamdaki değişikliklere zamanında yanıt vermeyi kolaylaştırmanın bir yoludur. Olayları algılama ve hızlı yanıt verme derecesi olarak da yorumlanabilir.

2.3. Dünya'da Uygulamalar

Bazı tıp uzmanları, COVID-19'un sonunda influenza gibi mevsimsel bir bulaşıcı hastalık haline gelebileceğini kabul etmemiz gerektiğini savunurken, diğerleri, hükümetlerin bulaşıcı hastalığın bulaşmasını mümkün olduğunca bastırmak için daha agresif önlemler alması gerektiğini iddia ediyorlardı. İlki, orta düzeyde hafifletme önlemleri dâhil olmak üzere genellikle yumuşak ve biraz pasif bir yaklaşımı destekledi. Örneğin, İngiltere başbakanı bir noktada, ülkenin, insanların yüzde 60'ının enfekte olana ve sözde sürü bağışıklığı elde edilene kadar beklemesi gerekebileceğini öne sürdü (Costello, 2020; aktaran Moon, 2020). Japonya da bu yaklaşımı benimsemiş görünüyordu. İkincisi, Çin'de yapıldığı gibi, genellikle tecrit, seyahat yasakları ve sokağa çıkma yasakları gibi sert ve agresif önlemler gerektiren sert bir yaklaşımdır. Pek çok ülke başlangıçta iki yaklaşım arasında bir yerde konumlandı, ancak durum kötüleştiğinde konumlarını değiştirdi. Örneğin, İtalya ve Fransa gibi birçok Avrupa ülkesi yumuşak ve pasif bir yaklaşımdan sert ve agresif bir yaklaşıma geçiş yaptı (Moon, 2020).

3. METODOLOJİ

Bu çalışma literatürel keşif amaçlıdır ve istatistiksel analiz yapılmamaktadır. Araştırma aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya literatürel bazda destek sağlayacaktır.

Araştırma Sorusu: Türkiye sanayi sektöründe ne tür çevik kararlar almıştır? Süre ve etkinliğin derecesi nedir?

3.1. Türkiye'de Uygulamalar

Bu kapsamda araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için yapılan çalışmalar aşağıda aktarılmıştır.

3.1.1. Fabrikalar İçin Koronavirüs (Covid-19) Uyarıları

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, üretim tesislerine, yeni tip koronavirüs (Covid-19) salgınına karşı çalışanların korunması amacıyla alınacak tedbirlere ilişkin yazılı uyarıda bulundu. 7 ana kategoriden oluşan uyarı listesinde, ateş ölçüm, takip kayıt, beyan, hijyen, 1,5 metre, iş sürekliliğini sağlama ve bilgilendirme ana başlıkları yer aldı (<https://sanayi.gov.tr/> erişim tarihi: 30.03.2019).

Covid-19 salgını tedbirleri kapsamında, organize sanayi bölgeleri, fabrikalar ve teknoparklar gibi üretim merkezlerine dağıtılmak üzere uyulması gereken kurallara ilişkin bilgi notu hazırlandı. Söz konusu notta, buralarda çalışanların korunmasının etkin tedbirlerle mümkün olacağı belirtilerek, ateş ölçüm, takip kayıt, beyan, hijyen, 1,5 metre, iş sürekliliğini sağlama ve bilgilendirme başlıklarındaki kurallara uymanın önem taşıdığı ifade edildi.

Bakanlık 7 temel kuralı açıkladı: (Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)

1. Ateş Ölçüm Kuralı: Çalışanların işyerine girerken ateşleri ölçülerek 37.8 dereceden yüksek olanların işyerlerine girmelerinin engellenmesini sağlamak. Görevli kişilerin maske, gözlük ve eldiven

kullanarak çalışanlarla ilişki kurmamasını ve covid-19 belirtileri olan ateş, öksürük ve nefes darlığı yaşayan çalışanların çalıştırılmaması sağlanmasıdır.

2. Takip Kayıt Kuralı: Bütün çalışanların kullandığı ve bulunduğu alanlar sabit olmalı, aynı kişilerle iş yapmalı ve aynı ortamlarda bulunmalı. Test takip zincirini olumsuz etkileyecek durumlardan kaçınılmalı.
3. Çalışanlar serviste, ofiste, yemekte ve çalışma alanlarında kendileri için belirlenmiş yerleri kullanılmalı. Herhangi bir olumsuzluk durumunda test edilecek kişilerin kolaylıkla tespit edilebilmesi için tüm çalışanlar kendi yerlerinde oturmalı ve aynı kişilerle temas etmeli.
4. Beyan Kuralı: Yurt dışından gelen kişiler 14 gün izolasyonda kalmalı, ayrıca Covid-19 tanısı pozitif olanlarla ilişkisi tespit edilenler izin kullandırılmamalı. Bu durumda olanların beyanının zorunlu olduğu bildirilmeli.
5. Hijyen Kuralı: İş yerlerinde bütün temizlik ve hijyen maddeleri kolayca herkesin ulaşabileceği şekilde bulundurulmalı ve bütün çalışanların bu malzemeleri sık kullanmalarını teşvik edecek önlemler alınmalı. İşyerlerinin havasının temiz olması için gerekli önlemler alınmalı, havalandırma sistemlerinin düzgün çalıştığı kontrol edilmeli ve çalışanların yüzeylerle teması en az seviyeye indirilmelidir.
6. 1,5 Metre Kuralı: Çalışanların çalışma ve dinlenme alanlarında buldukları esnada aralarındaki mesafenin en az 1,5 metre olmasına dikkat edilmeli. Dinlenme saatleri, yemek saatleri ve servis saatleri kalabalıkların önüne geçmek için kademelendirilmelidir. Asansörler zorunlu olmadıkça kullanılmamalı şayet bir zorunluluk varsa en fazla bir kişi asansöre binmelidir. Toplantılar teknoloji kullanılarak uzaktan yapılmalı ve çalışanların maske takmaları ve maskelerini sık sık değiştirmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.
7. İş Sürekliliğini Sağlama Kuralı: İşin aksamaması için gerek tedarik zincirinde gerek üretim ve sevkiyatta işin önem ve kritik olup olmamasına göre önlemler alınmalıdır. Çalışanlar arasında bir vaka tespit edildiğinde hemen ilgili sağlık kuruluşuna bilgi verilmelidir. Çalışanların psikolojik durumları sürekli gözlenmeli ve gerekli destek sağlanmalıdır. Personel sayısı yetersiz olduğunda eski çalışanlardan, emekli olanlardan destek alınmalıdır.
8. Bilgilendirme Kuralı: İlgili bakanlıklar ve sağlık kuruluşları tarafından yayınlanan bütün bilgi, haber, video, resim gibi dokümanlar bütün çalışanların kolaylıkla görebileceği, duyabileceği yerlere konulmalı ve bu konuda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. İş başı eğitimleri uzaktan eğitim imkanları içerisinde verilmelidir.

3.1.2. Ekonomik tedbirler açısından uygulamalar;

- 1- Krizden en çok etkilenen hizmetler sektöründeki işverenlerin vergi yükümlülükleri, SGK primlerini ve kredi borçları ertelenmiştir; bu bağlamda; Bu tedbirler vasıtasıyla koronavirüs nedeni ile üretiminde ciddi bir düşüş yaşayan, bu nedenle gelir akışı duran firmaların likidite sıkıntısını azaltmak amaçlanmış ve bu şekilde işten çıkarmaların da önüne geçilmek istenmiştir.
- 2- Kredi Garanti Fonu (KGF) limiti yükseltilerek teminat sorunu nedeni ile kredi alamayan firmaların banka kredilerine erişiminin kolaylaştırılması sağlanmıştır.
- 3- Kısa çalışma ödeneği ile üretime ara veren işyerlerinde çalışanlara geçici gelir desteği sağlanmıştır.
- 4- İhtiyaç sahibi ailelere 2 milyar TL'lik bir kaynak aktarımı. Dünyada şu sıralar "helikopter para" denilen devletin herkese para dağıtması tedbirleri konuşulmuştur (www.bloomberght.com erişim tarihi: erişim tarihi 12.04.2020).

3.1.3. Bankaların Ekonomik Tedbirleri

Bu araştırma yapılırken bankaların korona virüs tedbirleri Google ortamında tarandı. Aşağıdaki Ziraat Bankası, Halk Bankası, İş Bankası ve Vakıfbank'ın Mart-Temmuz 2019 döneminde yer alan tedbirleri aktarılmaya çalışılmıştır (https://www.dunya.com/finans/haberler/dusuk-gelirliye-yeni-kredi-haberi-466314 erişim tarihi 30.03.2020).



- a) Ziraat Bankası; “
- 1- Kurumsal kart limitleri artırılması
 - 2- 31 Mart 2020 tarihinde ödenmesi gereken dönem sonu taksit, faiz ve anaparasını ödeyemeyen firma ve bireysel müşterilerin talepleri üzerine söz konusu ödemelerin ötelenmesine imkân verilmesi,
 - 3- Nakit akışı bozulduğu için ödeme sorunu yaşayan müşterilerin mevcut kredilerinin altı aya kadar ödemesiz dönem olmak üzere; turizm gibi dönemsel faaliyeti olan sektörlerde ise 12 aya kadar ilave süre tanınmak suretiyle uygun vadeli yapılandırma uygulamalarının geliştirilmesi,
 - 4- Personel maaşlarını Ziraat Bankası üzerinden ödeyen firmaların 2020 Şubat ayı sonu itibariyle mevcut istihdamlarını azaltmamaları kaydıyla önümüzdeki üç aylık personel maaş gideri kadar ilave limit imkânı verilmesi
 - 5- Kredili müşteriler tarafından Ziraat Bankası üzerine keşide edilmiş çeklerinin ödenmesi amacıyla kullanılmak üzere genel kredi limitlerinin artırılarak ilave nakit kredi limiti tahsis edilmesi,
 - 6- İşletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Ziraat Bankası kurumsal kredi kartı ve DBS limiti bulunan müşterilerin kurumsal kart limitlerinin artırılması.”
- b) Halkbank; “
- 1- Esnaf ve sanatkârların bu dönemde yaşadıkları olumsuzluklara destek olmak amacıyla talep etmeleri halinde kullanmış oldukları kredilerin, nisan, mayıs ve haziran aylarında vadeleri gelecek olan anapara ve faiz ödemeleri, ödeme vadelerinden itibaren üç ay süreyle ve faizsiz olarak ertelenmesi
 - 2- Nakit akışı bozulduğu için ödeme sorunu yaşayan banka müşterilerine, altı aya kadar ödemesiz dönemle kredilerini uygun vadeli yapılandırma imkânı;
 - 3- Personel maaşlarını Halkbank üzerinden ödeyen firmalara, istihdamlarını Şubat sonuna göre azaltmamaları şartıyla, gelecek üç aylık dönem boyunca personel maaş gideri kadar ilave kredi limiti verilmesi
 - 4- Bankanın kredili müşterileri tarafından Halkbank üzerine keşide edilmiş çeklerin ödenmesi amacıyla, genel kredi limitleri artırılarak firmalara ilave nakit kredi limiti tahsis edilmesi.
 - 5- İşletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Halkbank kurumsal kredi kartı ve Doğrudan Borçlandırma Sistemi limiti bulunan firmaların kurumsal kart limitleri arttırılması.”
- c) Vakıfbank”
- 1- Kredi vadelerinin ertelenmesinden mevcut kredilerin yeniden yapılandırılmasına kadar pek çok maddeyi barındıran paket kapsamında, firmaların, 31 Mart devre sonu faizleri de dâhil olmak üzere 30 Haziran’a kadarki tüm kredi taksitleri ve ödemeleri konusunda esneklik sağlanması
 - 2- İstihdam koruma amaçlı kredi taleplerini karşılamak amacıyla işletmelere üç aylık maaş gideri kadar uzun vadeli kredi kullandırılması.
 - 3- Firmaların vergi, SGK gibi kamusal ödeme yükümlülüklerini kolaylaştırmak amacıyla nakit yönetim limitleri artırılarak, bu limitlerden yapılacak ödemelere üç ay ödemesiz, 12 aya kadar taksit imkanı verilmesi
 - 4- Firmalara ait “Business Kartlarda” limit artırımına gidilerek, maliyetsiz tedarik kapasiteleri artırılması.
 - 5- Bireysel kredi ihtiyacı olan vatandaşların kredi taleplerinin alınması; bireysel kredi müşterilerinin taksit, kredi kartı ödemeleri üç aya kadar ötelenebilmesi.”
- d) Türkiye İş Bankası
- 1- Müşterilerin 30 Nisan’a kadar ihtiyaç duyması halinde anapara/faiz/taksit ödemelerinin ilave bir koşul aranmaksızın 30 Haziran’a kadar ötelenmesine imkan verilmesi
 - 2- Salgın sebebiyle mali bünyesi olumsuz etkilenen başta turizm, lojistik, AVM, perakende sektörleri olmak üzere sektör ayrımı olmaksızın her bir ihtiyaç, vaka bazında değerlendirilerek ödemesiz dönem dahil gerekli tüm desteklerin verilmesi.

- 3- KOBİ'lerimizin ve mikro işletmelerin, tabana yaygın yararlanmasını teminen, salgın öncesi girdiği ticari yükümlülüklerinin yerine getirilebilmesi amacıyla mevcut limitlerle desteklenmesi
- 4- Maaş anlaşmalı olsun olmasın Banka müşterilerinin 3 aya ait maaş ödemelerini herhangi bir istihdam azaltımı yapmamaları kaydıyla gerekirse ilave limit tahsisi suretiyle ödenmesine katkı sağlanması
- 5- Dijital kanallar üzerinden yapılacak EFT/havale işlemlerinden 30 Nisan'a kadar (karttan karta havale dahil) hiçbir Banka müşterisinden bedel alınmaması.
- 6- Sağlık ve gıda başta olmak üzere, müşterilerin alışveriş anında ihtiyaç duyması halinde kredi kartı limitlerinde artırıma gidilmesi
- 7- Bireysel müşterilere tüketici kredisi, kredi kartı ve ek hesap ödemelerini 3 ay boyunca öteleme imkânı
- 8- İş Bankası başta işini kaybeden vatandaşlara sağlanacak kolaylıklar olmak üzere, her türlü ilave tedbiri alacağı.

Küresel ölçekte yaşanan ve ülkemizi de etkileyen COVID-19 salgınının ekonomik hayata, üretim ve istihdama ilişkin olası hasarlarını en aza indirme hedefiyle uygulamaya alınan "Ekonomik İstikrar Kalkanı" tedbirleri doğrultusunda Ziraat Bankası, Halkbank ve Vakıfbank, hane halkı geliri aylık 5.000,-TL ve altında olan bireysel segmentte yer alan müşterileri finansal açıdan desteklemek için yeni bir kredi uygulaması başlattı (<https://www.dunya.com/finans/haberler/dusuk-gelirliye-yeni-kredi-haberi-466314> erişim tarihi 30.03.2020).

Yukarıda verilen örneklerden hareketle kriz dönemlerinde çevik uygulamaların hızla devreye girdiğini söylemek mümkündür. Dünya çapında görülen bir kriz süreci olduğunda ülkelerin birbirlerini izlediğini tedbirlerin benzer uygulamalardan oluşabileceği söylenebilir.

3.1.4. Temassız Ticaret (İhracat-İthalat)

Ticaret Bakanlığı tedbirlere ilişkin acil basın toplantısı yaparak alınacak önlemler ile ilgili kamuoyunu bilgilendirdi (<https://www.memurlar.net/haber/895228/bakan-pekcan-koronavirus-salginina-karsi-temassiz-ticaret-cozumunu-anlatti.html> erişim tarihi: 27.03.2020). Bu kapsamda yapılan toplantıdan alınan notlar aşağıdaki şekilde derlenmiştir.

Kovid-19'a karşı alınan tedbirler kapsamında başlatılan "temassız dış ticaret" uygulamaları değerlendirildi. Ticaret Bakanlığı olarak toplumsal ihtiyaçların temini, tedarik zincirinin sağlanması açısından hudut gümrük kapılarında aldıkları tedbirlere işaret ederek, devletin tüm imkânlarıyla salgının en az hasarla atlatılması için vatandaşın yanında olduğu dile getirildi.

Bakanlık olarak Türkiye'de virüs görülmeden önce diğer bakanlıklarla koordinasyon halinde ciddi önlemler almaya başlandı. Bu doğrultuda temassız dış ticaret çalışmaları gerçekleştirildi ve bütün dünyaya örnek olacak ciddi başarılar elde edildiği söylendi. İş dünyasının da bu güzergâhları ve imkânları kullanarak ticarete devam etmeleri istendi.

"1 Mart itibarıyla yolcu giriş çıkışlarının kapatıldığı ticarete ise tedbirlerle devam ettirildiği belirtildi. Basın açıklamasında demiryollarının önemi vurgulandı. "Bakü-Tiflis-Kars Demir Yolu, Kapıkule'de şoför ve dorse değişimiyle ticarete devam edildiği, Pendik, Tuzla, Ambarlı, Yalova, Çeşme ve Mersin limanlarından İtalya'da Trieste ve Bari, Fransa'da Toulon ve Sete limanlarına araç gönderildiği alınan tedbirlerle araçları feribotlarla şoförsüz olarak gönderildiği ve gemilerle gelen mürettebatın limana inişine izin verilmediği yük boşaltma sırasında da dezenfekte edildiği belirtildi.

3.1.5. Sanal Ticaret Akademisi

Bakanlığın online eğitim platformu olan ve herkese bedelsiz sunulan "Sanal Ticaret Akademisi" kanalıyla Kovid-19 nedeniyle evlerinde kalanlara destek verildi. Bu akademi girişimcilik, e-ticaret- finansal okuryazarlık vb. konularda sanal eğitimler düzenlendi.

3.1.6. Genel Tedbirler

- 1- 02 Nisan 2019: "11:10 İstanbul Valisi Ali Yerlikaya eczanelerin yeni çalışma saatlerini Twitter hesabından şöyle duyurdu: "Covid19 pandemisi izolasyon önlemleri kapsamında, eczacılarımızdan gelen talepler üzerine, ilimizde faaliyet göstermekte olan serbest eczanelerin çalışma saatleri pazar günleri hariç 09:00-18:00 saatleri arası olarak belirlenmiştir."

- 2- 02 Nisan 2019: 14: 00 Sosyal Güvenlik Kurumu'na (SGK) tıbbi malzeme sağlayan firmaların yıllık aidat ödemelerini yapamamaları durumunda barkodlarının pasife alınması uygulaması 1 Temmuz'a kadar ertelendi.
- 3- 02 Nisan 2019: 18:01 Çevre ve Şehircilik Bakanı Murat Kurum: "Hazine'ye ait tarım arazisini kiralayan çiftçilerin Nisan, Mayıs ve Haziran kira ödemeleri altı ay süreyle ertelendi."
- 4- 02 Nisan 2019: 17:45 Türk Telekom, Milli Dayanışma Kampanyası'na 40 milyon lirayı aşkın bağışla katıldığını duyurdu.
- 5- TCDD Taşımacılık AŞ; geçici olarak durdurulan trenlere ait biletlerin isteyenlere kesintisiz olarak iade edilebileceği, abonman kartlarda ise kullanılmayan kısımlara ait bedelin ödeneceği.
- 6- 25 Mart 2019 20:15 İçişleri Bakanlığı, 65 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olanların emekli maaşını evinde alabilmesi için valiliklere talimat verdi. Maaş ödemeleri, öncelikle banka görevlilerince, görevlilerinin yetersiz kaldığı yerlerde ise Vefa Sosyal Destek Grubu aracılığıyla yapıldı
- 7- Kısa çalışma ödeneği başlatıldı, Bu konudaki başvuru tarihini, cumhurbaşkanı 31 Aralık 2020'ye kadar uzatmaya yetkili kıldı.
- 8- 21 Mart 2019: 22:56 Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) tavsiyesi üzerine İş Bankası, Garanti, Akbank ve Yapı Kredi mesai saatlerini kısalttı. Tüm şubeler 23 Mart'tan itibaren 12:00-17:00 arası hizmet vereceği açıklandı
- 9- 21 Mart 2019: 15:30 Ankara Büyükşehir Belediyesi, kağıt toplayıcılığını yasakladı.

3.2. Dünya'da Örnekler:

Güney Kore hükümeti, olası her bir olgunun kapsamlı epidemiyolojik araştırmalarına dayanarak olası enfekte vakalara çevik yanıtlar getirdi. Bazı tıp uzmanları COVID - 19'un nihayetinde grip gibi mevsimsel bir enfeksiyöz hastalık olabileceğini kabul etmemiz gerektiğini savunurken, diğerleri hükümetlerin bulaşıcı hastalığın bulaşmasını baskılamak için daha agresif önlemler almaları gerektiğini iddia etmektedir. İlki, genellikle hafifletici önlemler dâhil olmak üzere yumuşak ve biraz pasif bir yaklaşımı desteklemektedir. Örneğin, İngiltere başbakanı bir noktada ülkenin halkın yüzde 60'ının enfekte olup sürü bağışıklığı denilene kadar beklemesi gerekebileceğini öne sürdü (Costello 2020). Japonya da bu yaklaşımı benimsedi. İkincisi, Çin'de yapıldığı gibi, genellikle kilitlenmeler, seyahat yasakları ve sokağa çıkma yasakları gibi güçlü ve agresif önlemler gerektiren sert bir yaklaşımdır . Birçok ülke başlangıçta kendilerini iki yaklaşım arasında bir yere yerleştirdiler, ancak durum kötüleştikçe konumlarını değiştirdiler. Örneğin, İtalya ve Fransa gibi birçok Avrupa ülkesi yumuşak ve pasif bir yaklaşımdan sert ve agresif bir yaklaşıma doğru kaymıştır (Costello, 2020)

Dünya Turizm Örgütü'nün 07 Mayıs 2020'de yayınladığı son rapora göre; küresel seyahat endüstrisinin 2020'nin ilk çeyreğinde yüzde 22, sadece Mart ayında ise yüzde 57 daraldığı belirtilmiştir. Bunun 67 milyon yolcu azalması ve 80 milyar dolarlık kayıp anlamına geldiği belirtilen raporda, yıl genelinde seyahat pazarının küresel ölçekte yüzde 58 ile yüzde 78 arasında daralacağı öngörülmüştür (Eryılmaz, 2020).

Çevik-uyarlanabilir bir yaklaşım benimsemeyen ülkeler daha sonra testleri artırmaya karar verdiler ve kontrol edilemeyen büyük dalgalanmalar yaşadıkları için başlangıçta Çin ve daha sonra İtalya ve Fransa gibi Batılı demokratik ülkeler tarafından benimsenen kilitlenme gibi sert bir yaklaşım getirdiler. Güney Kore'nin yoğun testlere sahip çevik ve uyarlanabilir yaklaşımının, vatandaşların hareketliliğini zorla kısıtlayan saldırgan kilitlenmeler gibi aşırı müdahale önlemleri olmaksızın salgını kontrol etmek için uygun bir eylem olduğunu gösteriyor. Institute of Future Government tarafından yapılan ulusal bir ankete katılanların çoğunluğu (2020) Güney Kore hükümetinin eylemine olumlu baktıklarını ve bunu diğer ülkelere tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Moon, 2020).

4.SONUÇLAR

COVID - 19 Pandemi dönemi, hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların hükümet ve pazar, bilim ve politika, idari ve toplumsal kapasiteler, kamu liderliği ve vatandaş katılımı, yerel ve küresel sorunlar ve politika başarısızlığı ve örgütsel öğrenme gibi kilit kamu yönetimi, çeviklik ve etkililik konularını tekrar gözden geçirmelerini gerektirmiştir.



Sosyal uzaklaştırma önlemlerinin aylarca hatta yıllarca sürmesi gerekebileceği tahminleri göz önüne alındığında, 31 ülkelerin öğrencileri güvenli bir şekilde eğitime ve ebeveynleri çalışmaya nasıl yönlendirebileceklerini belirlemek için acil bir planlamaya ihtiyaç vardır. Eğitim, bir ülkenin gelecekteki işçilerinin sağlığının ve servetinin en güçlü yordayıcılarından biridir ve uzun vadeli okul kapanmasının eğitim sonuçları, gelecekteki kazançlar, gençlerin sağlığı ve gelecekteki ulusal üretkenlik üzerindeki etkisi büyük olacaktır.

Hükümetler, yarı kamu kurumları ve özel kuruluşlarla birlikte stratejik düzeyden operasyonel düzeye kadar belirsizliklerle başa çıkmakta zorlandı. Daha sonra peyderpey yapılan düzenlemelerle çevik davranışlar sergilendi. Henüz durumun ne olduğunu ortaya koyan veriler oluşmadığı için çevik uygulamaların başarılı olup olmadığı bilinmemektedir. Çevik uygulamalar içinde aşağıdaki başlıkların göz ardı edilmemesi gerekir;

- ✓ Stratejik yönetim
- ✓ İnsan kaynakları ve organizasyon yönetimi
- ✓ İç denetim ve iç kontrol uygulamaları
- ✓ Hazine ve risk yönetimi
- ✓ Veri yönetimi ve finansal raporlama

Yalnlık, esneklik, çeviklik ve ölçeklenebilirlik eksenlerinde ilerlemek için doğru bir reorganizasyon planı ön şart olarak görülmektedir. Reorganizasyonun amacı bu beş temel organizasyon gelişim hedefinde başarıyı sağlamak olmalıdır. Bu aşamada sektörler kritik risk faktörleri, kritik başarı faktörleri ve kritik performans faktörleri belirlemelidir. Hedeflere ulaşıldığında başarıya ulaşılmıştır denilebilir. Anlık ataklar, anlık kararlar bu döneme etkisini vurmaya başlamıştır.

Değişimi yönetmenin, inovasyonun ve krize adaptasyonun önemli olduğu küresel yönetim anlayışları çevik organizasyonların önemini vurgulamıştır.

KAYNAKÇA

Cascella M., Rajnik M., Features C. A, (2020). "Evaluation and Treatment Coronavirus (COVID-19), Updated 2020 Mar 8 ed" StatPearls Publishing, Treasure Island (FL)

Costello, A. 2020. The UK's Covid-19 Strategy Dangerously Leaves Too Many Questions Unanswered. The Guardian, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/15/uk-covid-19-strategy-questions-unanswered-coronavirus-outbreak> [erişim tarihi: May 2, 2020].

D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G.. (2010). "The Age of Temporary Advantage Strategic Management Journal, 31 (13) (2010), 1371-1385

Dhama K., Sharun K., Tiwari R., Dadar M., Malik Y.S., Singh K.P., Chaicumpa W. (2020). "COVID-19, an Eerging Coronavirus Infection: Advances and Prospects in Designing and Developing Vaccines, Immunotherapeutics, and Therapeutics Hum. Vaccin Immunother. (2020), pp. 1-7, 10.1080/21645515.2020.1735227

Doremalen N. van, Bushmaker , Morris D.H., Holbrook M.G., Gamble A., Williamson B.N., Tamin A., Harcourt J.L., Thornburg N.J., Gerber S.I., Lloyd-Smith J.O., Wit E. de, Munster V.J. (2020). "Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as compared with SARS-CoV-1N. Engl. J. Med. 10.1056/NEJMc2004973

Eryılmaz, B. (2020) Türkiye'de Faaliyet Gösteren Otel Zincirlerinin Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirmeleri. Turizm Akademik Dergisi,15-27

Janssen, M., and Van Der Voort, H. (2020). "Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 Pandemic. International Journal of Information Management, 102180. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180

Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015). "Strategic Agility of Korean sSmall and Medium Enterprises and its Influence on Operational and Firm Performance" International Journal of Production Economics, 168 (2015), pp. 181-196



Moon, M. J. (2020). Fighting Against COVID -19 with Agility, Transparency, and Participation: Wicked Policy Problems and New Governance Challenges. Public Administration Review. doi:10.1111/puar.13214

Stafford, G., Yu, L. & Amroo, A.K. (2002). "Crisis Management and Recovery", Cornell Hotel and Catering Administration Quarterly, October, 27-40

WHO, (2020)." Director-General's Opening Remarks at the Mission Briefing on COVID-19. <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-mission-briefing-on-covid-19> (2020), Accessed 12th Mar 2020

Wang J, Tang K, Feng K, Lv. W. (2020). "High Temperature and High Humidity Reduce the Transmission of COVID-19" <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3551767>

Elektronik adresler

www.bloomberght.com erişim tarihi: erişim tarihi 12.04.2020).

<https://www.dunya.com/finans/haberler/dusuk-gelirliye-yeni-kredi-haberi-466314> erişim tarihi 30.03.2020)

<https://www.memurlar.net/haber/895228/bakan-pekcan-koronavirus-salginina-karsi-temassiz-ticaret-cozumunu-anlatti.html>

