

BİLGİ NOTU



GUSEYAD | AKADEMİ
GUSEYAD | ACADEMY

Yönetişim, Afet Yönetişimi ve İş Sürekliliği

Temmuz 2020
İstanbul / TÜRKİYE

Yönetişim, Afet Yönetişimi ve İş Sürekliliği

Uzm. **Murat EREN ***

BİLGİ NOTU / TEMMUZ 2020



* İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (AUZEF) Acil Yardım ve Afet Yönetimi (AYAY) Lisans Tamamlama Programı / Ders Veren Uzman



Yayın Tarihi: Temmuz 2020

Bu Bilgi Notu, GUSEYAD / AKADEMİ tarafından, İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (AUZEF)' te, Lisans Tamamlama eğitiminde kullanılmakta olan "Acil Yardım Afetlerde Çağdaş Yaklaşımlar" ders kitabının 2' nci bölümünden alıntılarla oluşturulmuştur. Bu çalışmaya ait içeriğin telif hakları, GUSEYAD / AKADEMİ ait olup; 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca, kaynak gösterilerek kısmen yapılacak makul alıntılar dışında, hiçbir şekilde önceden izin alınmaksızın kullanılamaz, yeniden yayımlanamaz.

GUSEYAD / AKADEMİ

E-Posta: bilgi@guseyadakademi.org

"Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5'inci maddesinin 2'nci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir."



YÖNETİŞİM, AFET YÖNETİŞİMİ VE İŞ SÜREKLİLİĞİ



Resim için bkz.: <https://www.sivilsayfalar.org/wp-content/uploads/2015/08/10-adimda-etkili-kriz-yonetimi-1200x720.jpg>

Her *istirabın öğrettiği bir şey* vardır.

Balzac



Giriş

“**Yönetişim**” farklı düzeylerde tüm aktörleri içeren bir politika oluşturma süreci, “**yönetim**” ise merkezileşmiş politik kontrol sistemi anlamına gelmektedir. Bu çerçevede yönetim ve yönetişimin ayırt edici özelliklerine değinildikten sonra, yönetişimin altı (06) farklı alanda kullanılabileceği belirtilmiştir.

Ülkemizde özellikle 1999 Marmara depremi ile birlikte başlatılan mevzuat çalışmaları ile gelenen noktada “**Bütünleşik Afet (Kriz) Yönetimi**” nin ön plana çıktığı vurgulanmıştır. **Bütünleşik Afet Yönetim Sistemi** esasları incelenmiş ve “**Afet Acil Durum Başkanlığı (AFAD)**” projeleri (AYDES ve TAMP) bilgi düzeyinde ele alınmıştır. Etkin bir Bütünleşik Afet (Kriz) Yönetim Sistemi için, hangi tedbirlerin alınması gerektiği ve krizlerin tahmin edilebilir olduğu belirtilmiştir.

Sonuçlarının engellenebileceği üzerine vurgu yapılmış ve bunun ancak iyi planlama ile olabileceği, “**kriz yönetim planları**” nın şart olduğu vurgulanmıştır. Planları güncel tutmanın ve eğitim desteğinin ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir. Kriz Yönetim Planı ile “**kriz yönetiminin başarısı**” arasındaki ilişki ve bu durumun sonuçları ortaya konmuştur.

Kriz yönetim sisteminin sürecin tümünü kapsayan etkin bir **Kriz Yönetim Planı** ile kurulabileceği, bunun için planın zorunlu olduğu ve bu konunun aynı zamanda “**stratejik yönetim ve risk yönetimi**” esasları bakımından da zorunlu olduğu hatırlatılmıştır.

1999 Marmara depreminden önce ülkede mevcut “**kriz yönetim sistemi**” nin zaafları nedeniyle, deprem esnasında ve sonrasında zayıf kaldığı, yeterince etkin olamadığı belirtilmiştir.

Buradan çıkışla; **Kamu Afet Yönetimi**’ nin yeniden ve güçlü bir şekilde yapılandırıldığı, **Bütünleşik Afet (Kriz) Yönetimi** anlayışına geçildiği, yönetim ve yönetişim kavramları iç içe olacak şekilde, bu alandaki mevcut çağdaş yaklaşımlar da dikkate alınarak teşkilatlanma ve planlamalar yapıldığı dile getirilmiştir.

Kamu / özel / bütün sektörlerde hizmet ve mal üretim süreçlerinin, Acil Durum ve Afet Yönetimi’ ne ilişkin olarak tehdit ve unsurları belirlenirken, ilgili tarafların farklı öncelik ve saiklerle hareket ettikleri ve bu durumun da nihai olarak görev / yetki / sorumluluk bağlamında “**iş sürekliliği riski ve güvenlik boşlukları**” na sebep olduğu ortaya konulmuştur.

Hizmet ve mal üretimi yapılan tesislerde / alanlarda **İş Süreci Güvenliği / Yaşam Sürekliliği** ihtiyacı olduğu ve konunun

-Mülkiyet Güvenliği ve Koruma (Fizik Özel Güvenlik),

-İş Sağlığı ve Güvenliği,

-Acil Durum ve Afet Yönetimi,



-Bilgi Teknolojileri ve Güvenliği (Siber Güvenlik),

disiplinlerinin sorumluluğu altında olduğu vurgulanmıştır.

İş devamlılığına konu olan süreklilik ve süreç kavramlarının güvenlik hizmeti ilişkisinin, hizmet ve mal üretimi yapılmakta olan “*mekân ve zamana içkin*” olduğu tespiti yapılmıştır.

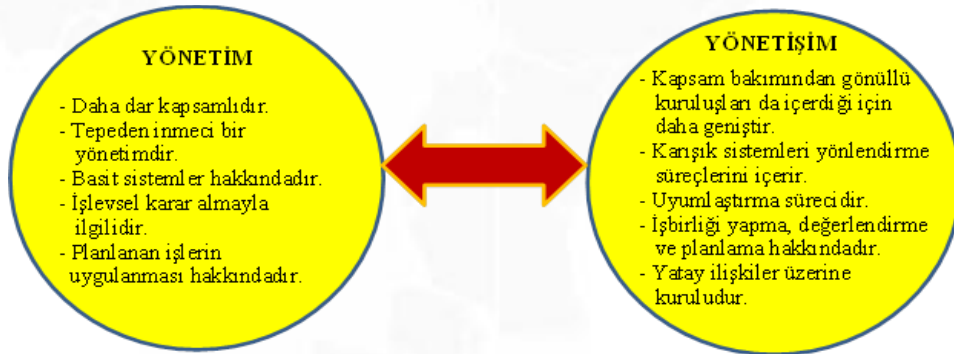
İş sürekliliği hedefini sağlamak için öncelikle iş yerinin ve iş akışının uygunluğunun sağlanması gerektiği ve bunun da *fiziki güvenlik* birimlerinin konusu olduğu kadar, **Güvenlik Süreç Yönetimi**’nin de parçası olduğu belirtilmiştir. Bu alandaki başarının tanım ölçütü de belirlenmiş ve ifade edilmiştir. Ölçüt “*mal ve / veya hizmet üretimi ile yaşam alanlarındaki aktivitelerin devamını sağlamak*” tır.

İş sürekliliği için başarı kriterlerine ve artık risklerin belirlenerek, süreklilik ve sürdürülebilirliğe dikkat edilmesi, kaynak ve olanak planlamasının önemli olduğu, karar verme teknikleri ile çok boyutlu karar verme metodlarının etkin kullanımına dikkat edilmesi, iş akışının acil durum ve afet yönetimine uygunluğunun sağlanmasının elzem olduğu ve “*iş sürekliliği yönetimi ile bütünleşik afet yönetimi*” konularının iç içe olduğunun akılda tutulması gerektiği vurgulanmıştır.

1. Yönetişim - Afet Yönetimi Ayrımı / Ortaklığı

“Yönetişim” kavramı, “*toplumsal-politik sistemde ilgili, bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen*”¹ i betimlemektedir.

Yönetişim (governance) kavramını yönetim (govern-ment) kavramından ayırmak gerekmektedir. Yönetişim, “*farklı düzeylerde tüm aktörleri içeren bir politika oluşturma süreci*” ni; yönetim ise, “*merkezileşmiş politik kontrol sistemi*” ni belirtmektedir.



Şekil-1: Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması²

¹ TODAİE. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE. S.274.

² Sohal Amrik S., Fitzpatrick Paul, “Büyük Avustralya Kuruluşlarında BT Yönetişimi ve Yönetimi”, Uluslararası Üretim Ekonomisi Dergisi, No: 75, 2002, s. 98.



Küresel Yönetişim Komisyonu (Commission on Global Governance), yönetişimi “*bireylerin ve kurumların, kamu aktörlerinin ya da özel aktörlerin ortak ilişkilerinin birçok yoldan yürütülmesinin toplamı*”³ olarak tanımlamıştır. Böyle bir tanımlama yönetişim yaklaşımlarının hükümetlere olduğu kadar, hükümet dışı aktörlere de önem atfettiğini göstermektedir. Bir diğer ayrışma olgusu paylaşılan çıkarlar bağlamındadır. Yönetimde tek tek çıkarların, ortak çıkarlara feda edilmesi düşüncesi yatar; hâlbuki yönetişim, “*farklı çıkarların elde edilmesine olanak vermek*” tedir.

Birbirini dışlamayan bu farklı yönetişim biçimleri bir arada, biri diğerine gömülü (embedded) olarak bulunurlar. Yönetişimi “*kolektif olarak bağlayıcı kararların alındığı ve uygulandığı kurumsallaşmış eşgüdüm biçimleri*” olarak tarif etmek mümkündür. Yönetişim en genel anlamıyla “*tamamlayıcı denetim mekanizmaları geliştirmeye olanak tanıyan ve geleneksel yönetme biçimine alması bir yöntem*” olarak sunulmaktadır.

Kamu merkezli yönetimin son yıllarda yaşadığı değişimin sembol kavramlarından biri olan yönetişim, oldukça esnek ve çok yönlü kullanıma açık olmakla birlikte “*en az altı farklı kullanım*”⁴ ından bahsedilmektedir:

- 1) *Minimal devlet,*
- 2) *Şirket yönetişimi (corporate governance),*
- 3) *Yeni kamu işletmeciliği (new public management),*
- 4) *İyi yönetişim,*
- 5) *Sosyo - siberetik sistemler,*
- 6) *Kendi kendine organize olan ağbağlar (self - organised networks)*

Yönetim ve yönetişim kavramındaki gelişmeler uygulama alanı olarak, güvenlik politikalarında; dolayısı ile acil durum ve afet yönetimi ve yönetişim anlayışının arasında anlam bağı kurulmasına yol açmaktadır. Günümüzde devletler güvenliğin temininde baş aktör olmasına karşın, devlet-dışı aktörler giderek devletleri tamamlamakta ve devlet ile devlet dışı aktörler arasında yeni koordinasyon ağları gelişmektedir. Öyle ki, **ulusal hükümetlerin yanında** artık uluslararası örgütler, hükümet-dışı kuruluşlar, stratejik tesislerin güvenlik birimleri ve özel askeri şirketler gibi devlet dışı aktörler de acil durum ve afet yönetimi, çatışmanın yönetimi ve önlenmesi gibi konular ile uğraşır hale gelmektedirler. “**Güvenlik / Afet Yönetişimi**” kavramı, **devlet** ve güvenliği tedarik eden “**devlet dışı aktörler**” arasında “**birlikte çalışmayı yapılandıran ağı betimlemekte**” dir. Devletlerin sınırlarını aşan kamu - özel sektör ortaklığı, artık “uluslararası ilişkiler” araştırmalarında incelenmesi gereken bir konu haline gelmiştir.

³ Birleşmiş Milletler Küresel Yönetişim (Governance) Komisyonu Raporu. Küresel Komşuluk, çev. Belkis Çorakçı Dişbudak, Ankara, TÇV Yayınları, Nisan 1996.

⁴ R.A.W. Rhodes, “The New Governance and Governing without Government”, Political Studies, 44, 1996, s. 652-667.



Daha önceden sadece egemen devletlerin yetkisinde bulunan işlevlerin günümüzde, “**kamu yararı**” adına, devlet - dışı aktörlerin kamu kuruluşları ile birlikte yerine getirilmesi, bir tür yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu kamu - özel sektör ortaklığı, bütün dünyada siyasi, ekonomik ve idari politikalar oluşturmakta olan yeni yetki dağılımının bir yansıması olarak değerlendirilmiştir. Aynı dağılım ve yansımanın “**afet politikaları**” oluşturulurken, afet / kriz yönetim tarzını belirginleştirdiğini söyleyebiliriz ki; bu “**Afet / Güvenlik Yönetişimi**” dir.

Ülkemizde kriz yönetimi ve afet yönetiminin gerek mevzuat gerekse örgütlenme açısından iki farklı yapılanmaya sahip olduğu, kitabın diğer bölümlerinde belirtilmiştir.

Bu yaklaşımın temel nedeni ise, herhangi bir afet olayında, afet öncesi dönemin afet yönetimi içerisinde değerlendirilmesi, afet meydana geldikten sonraki müdahale ve iyileştirme gibi safhaların ise kriz yönetiminin konusu yapılmasıdır.

Bu noktada bir başka ölçüt ise, meydana gelen afetin boyutudur ki, afetin etkileri ve zararları büyüdükçe acil durumun ötesindeki kriz yönetimi safhasına geçilmektedir.

Yine, ülkemizde bu yöndeki yaklaşımın bir diğer zaafı ise, afet yönetiminin de deprem odaklı bir duruma getirilmiş olmasıdır.

7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun ⁵, Bakanlar Kurulu’nun 88/12777 sayılı kararı ile çıkarılan **Afetlere İlişkin Acil Yardım Teşkilatı ve Planlama Esaslarına Dair Yönetmelik** ⁶ ve **5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun** ⁷ incelendiğinde bu durum açıkça görülmektedir. Oysa afetler doğal olayların yanında insan kaynaklı ⁸ da olabilmektedirler.

Afetler ile afetlerin neden olduğu krizlerin nedenleri incelendiğinde, her afetin bir acil durum nedeni olduğu, ancak; her acil durumun bir afetten kaynaklanmadığı açıkça görülmektedir.

Bunun yanında afetlerin büyüklüğüne göre etkileri sadece afetin yaşandığı yeri değil, tüm ülkeyi kapsayabilmekte, sonuçları ise can ve mal kaybıyla sınırlı kalmayıp, kısa orta ve uzun vadede ülkenin bütününde “*sosyal, ekonomik, psikolojik, siyasal vb. yönetim sorunları*” na neden olabilmektedir. Bunun en somut örneğine, ülkemiz, 1999 yılında yaşanan Marmara depremi ile şahit olmuştur.

Dolayısıyla bu çalışmada afetlerin, afet yönetişiminin bir parçası olduğu kabul edilerek ve afet yönetişiminin tek uğraşı alanının afetler olmadığı esas alınıp, her türlü nedenden kaynaklanan krizlerin etkin bir şekilde yönetilebileceği ve bu yapıda temel amacın, - *krizin / afetin kaynağı ne olursa olsun* – “**yönetişim**” olduğu ön kabulüdür.

⁵ <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.7269.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁶ <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.8812777.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁷ <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5902.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁸ <https://www.afad.gov.tr/afadem/insan-kaynakli-afetler>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



2. Bütünleşik Afet Yönetimi

Yerleşim birimlerinin, kurum ve kuruluşları etkileyen *deprem, sel, heyelan, vb. gibi herhangi bir afet* oluştuğunda tüm faaliyetleri tamamen durdurur.

Bu olaylar bazen yerleşim birimlerinin, kurum ve kuruluşların uzun bir süre *işlevlerini yerine getirmesini* engeller. ***Afet Acil Yardım Planları'*** nın öngördüğü servislerin hepsi toplanıp olaya müdahale eder. Ayrıca komşu kurumlar ve yerleşim birimleri, vb. dışarıdan gelen yardımlara da ihtiyaç vardır.

Bu nedenle ***afet yönetimi***, *afet sonucunu doğurabilecek olayların önlenmesi veya zararlarının azaltılması amacıyla, afetlere / acil durumlara hazırlık ve onların olası zarar / risklerinin azaltılması ile birlikte, afetler / acil durumlardan sonra müdahale etme ve iyileştirme gibi safhaların tümünde yapılması gereken çalışmaların, toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi, gerekli mevzuat ve kurumsal yapılanmaların oluşturulması veya yeniden düzenlenmesi ile etkin ve verimli bir uygulamanın sağlanabilmesi için, toplumun tüm kurum ve kuruluşlarıyla, kaynaklarının bu ortak amaçlar doğrultusunda yönetilmesidir.*

Bu çerçevede, ülkemizin sınırları içinde *doğal ve insan kaynaklı tehlike, risk ve afetler sonucunda, insan hayatı, mal - mülk, çevre, tabii ve kültürel varlıklar açısından ortaya çıkabilecek maddi ve manevi kayıp ve zararların önlenmesi, risklerin belirlenmesi ve azaltılması, planlama, eğitim, tatbikat ve benzeri hazırlık çalışmalarının yapılması, tahmin ve erken uyarı sistem ve yöntemlerinin geliştirilmesi, gerektiğinde etkin müdahale ile kayıp ve zararların artmasının engellenmesi, acil yardım, iyileştirme ve yeniden inşa çalışmaları ile afetlere daha hazır bir şekilde şehir yaşamının hızla normale dönebilmesi konularında yapılacak tüm işlemlerin usul ve esasları “bütünleşik afet yönetimi” dâhilinde ele⁹ alınmıştır.*

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, ülkemizde afet yönetimine yönelik ***Ana Hizmet Birimleri'*** nin,

- *Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi*
- *Müdahale / Operasyonlar*
- *Bilgi ve Planlama*
- *Lojistik ve Bakım*
- *Finans ve İdari İşler*

⁹ Kadioğlu, M., 2008: Modern, Bütünleşik Afet Yönetimin Temel İlkeleri; Kadioğlu, M. ve Özdamar, E., (editörler), “Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri”; s. 1-34, JICA Türkiye Ofisi Yayınları No: 2, Ankara. s.10.



altında dağıtılması¹⁰ / yönetilmesi eğilimi vardır. Bunların hepsinin bütünlüklü olarak koordine edilmesi ise, “**bütünleşik afet (kriz) yönetimi**”¹¹ olarak adlandırılabilir.

“**Bütünleşik Afet (Kriz) Yönetimi Sistemi**” için,

- *Tüm tehlikeleri göz önüne almak,*
- *Tüm evreleri uygulamak,*
- *Tüm kaynakları kullanmak,*
- *Tüm birey ve kurumların bu çalışmalara katılmasını sağlamak gerekir.*¹²

3. Planlamanın Önemi

“**Krizler**”, gerek “**beklenmedik anlar**” da ortaya çıkmasına, gerekse kaynakları ve bu kaynaklara ilişkin hassasiyetlerin ülkelerin jeopolitiğine, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değerlerine göre “**değişmesine rağmen**” yine de “**tahmin edilebilir**” ler.

Krizlerin tahmin edilebilir olması, meydana gelmeden önce önlenmelerine ya da önlenemese bile zararlarının en az seviyede tutulması anlamına da gelir. Bunun için kullanılacak araç ise “**planlama**” dır. Etkin, kapsamlı ve başarılı bir kriz yönetim sistemi içinde mutlaka “**kriz yönetim planları**” yer almalıdır.¹³

Genel olarak **planlama faaliyeti**; öncelikli hedefler, sorunlar ve ihtiyaçların belirlenmesi, mevcut uygulanabilir eylem yollarının tartışılıp, düzenlenmesi, imkan, fırsat ve kaynakların belirlenmesi, eldeki imkan ve kaynaklarla gerçekleştirilmesi mümkün olan eylem yollarının belirlenmesi, amaca ulaşmak için gereken tüm maddi ve manevi kaynakların ve örgütlenme şeklinin belirlenmesi, ölçülebilir göstergeler yoluyla izlenmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılması gibi **bir çok faaliyeti kapsayan bir süreçtir**.

Kurum, örgüt veya işletmenin karşılaşmış olduğu bir kriz sırasında, tüm çalışanlarınca **kolektif ve doğru hareket edilmesi** gerekmektedir. Bunun sağlanması için faydalanılan en önemli araç ise “**kriz yönetimi planları**” dır. Kriz yönetimi planları, *krizde kimin ne şekilde hareket edeceğini içermeli, çalışanların rol ve sorumluluklarını açıkça ortaya koymalıdır*.

¹⁰ Kadioğlu, M., a.g.m., s.11.

¹¹ Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)’nın Bütünleşik Afet Yönetim Sistemi ve detayları için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/bütünlesik-afet-yonetim-sistemi>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹² Kadioğlu, M., a.g.m., s.4. ve AFAD ‘ın Bütünleşik Afet Yönetim Sistemi kapsamında icrasını öngördüğü Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) ve detayları için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/turkiye-afet-mudahale-planı>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹³ Bu konuya ilişkin detaylı bilgi için bkz.; SEZGİN Ferudun, Kriz Yönetimi, Makale, Sosyal Bilimler Dergisi, S.8, 2003. https://www.academia.edu/36058899/Sosyal_Bilimler_Dergisi_8_sayi, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



İyi bir kriz yönetimi planından bahsedebilmek için planın düzenli olarak “güncellenmesi” ve “gerekli eğitimlerle desteklenmesi” zorunludur.

Kriz yönetimi planının sağlıklı işleyebilmesi için, **örgütlerin** çeşitli kademe ve birimleri arasında koordinasyon sağlanmalı ve planın oluşumu sırasında her kademe ve birimden ilgili ve bilgili kişilerin görüşleri alınmalıdır.

“**Kriz yönetimi planı**” ile “**kriz yönetiminin başarısı**” arasındaki ilişkiye yönelik bir özet yapmak gerekirse, sonuçları **dört grup altında toplamak** olasıdır;

- *Kriz planı olmasına rağmen kriz iyi yönetilememiş olabilir.*
- *Kriz planına sahip olunmamasına rağmen, krizi kendi lehlerine çevirerek, en az kayıpla atlatılabilir.*
- *Kriz planına sahipken planı uygulamaya koymamak tercih edilebilir.*
- *Kriz iyi yönetilememiş olsa bile kriz atlatılabilir.*

Ancak bir **kriz planının varlığı**, krizin sıfır kayıpla atlatılacağına **garantisini vermemektedir**.

Kriz yönetimi sisteminde, kriz yönetimi sürecinin tümünü kapsayan bir plana ihtiyaç vardır. Bu aynı zamanda “**stratejik yönetim**” ve “**risk yönetimi**” nin de bir gereğidir. Bu noktadan hareketle, *ülkenin krizler konusunda genel politikasının da belirleyicisi olan bu planlar*, krizden etkilenebilecek **tüm aktörlerin katılımıyla yerel, bölgesel ve ulusal bazda** hazırlanmalıdır.¹⁴

Ülkemiz kriz yönetim sistemi, bu bakımdan *oldukça zayıf* kalmıştır. Türkiye’ nin genel politikalarına yön veren kalkınma planlarımızda bile, kriz ve afet yönetimi konusu ancak, “**VIII’ inci Beş Yıllık Kalkınma Planı**”¹⁵ ile detaylı olarak gündeme gelmiştir.

Kriz Yönetiminde planlamanın önemi yadsınamaz. Dolayısıyla öncelikle yerel kriz planlarının yapılması, sonra bu planlar dikkate alınarak bölgesel planların yapılması ve en sonunda da tüm bu planların bir araya geldiği ve ülkenin “**ulusal kriz stratejisi**” nin belirlendiği bir “**Ulusal Kriz Planı**” nın hazırlanması¹⁶ planlanmıştır.

¹⁴ Bu konudaki güncel çabalar için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/afetler-gerceklesmeden-riskleri-azaltiyoruz>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹⁵ VIII ‘inci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 2000, Dokuzuncu Bölüm, s.203-2-5 ve s.230.

¹⁶ T.C. Bakanlar Kurulu’ nun 26/8/2013 tarihli ve 2013/5703 Numaralı, Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği, Md.14. (Resmî Gazete Tarihi: 18.12.2013 Resmî Gazete Sayısı: 28855)



4. İş Sürekliliği ile Acil Yardım ve Afet Yönetim İlişkisi

Kamu afet yönetimi ile ilgili yasalar ve kurumların yeniden şekillendirilmesi ile *yönetişim, afet yönetişimi iç içe geçmiştir*. Literatürde **“Bütünleşik Afet Yönetimi”** ifadesi yerleşik olarak kullanılmaya başlamıştır.

Yönetişim kavramının içselleştirilmesi ile beraber ortaya çıkacaktır ki; *yönetişim, afet yönetişimi ile bütünleşik afet yönetişimi iç içe planlanmalıdır*.

Acil durum ve afet yönetiminde çağdaş yaklaşımlar, **“iş sürekliliği”** ni temel alan başlıklarda geliştirilmektedir.

Kamu olsun, özel alan olsun bütün sektörlerde, hizmet ve mal üretim sürecini etkileyen, acil durum ve afet yönetimine ilişkin **“tehdit ve unsurları”**, uluslararası düzeyden ulusal yapıya kadar **makro boyutta**, sektörün veya işletmenin özelliklerine göre ise, **mikro boyutta** ölçeklerle belirlenmektedir.

“İş süreçleri” ile **“iş sürekliliği”** ni devlet kurumlarının, iş dünyasının ve akademinin farklı önceliklerle kurguluyor olması ile beraber, acil durum ve afet yönetimine ilişkin *tehdit ve unsurlarında farklı düzeylerde ve saiklerle – ölçekler dışında da- belirleniyor olması*, farklı kurum ve kuruluşların görev-yetki-sorumluluk çerçeveleri çizimleri, başta **iş sürekliliğini riske etmekte ve güvenlik boşluklarına neden olmaktadır**.

Kamusal alanda olduğu kadar iş dünyasında da **“iş sürekliliği güvenliği”** nin stratejik, yönetsel ve uygulama (mühendislik) düzlemlerinde senkronize edilmesi, acil durum ve afet yönetimini merkeze alan çağdaş yaklaşımlar, **hizmet ve mal üretim süreçlerinde her geçen gün daha belirleyici olmaktadır**. Hizmet ve mal üretiminde **“iş süreci güvenliği”** ile yaşam sürekliliği;

Mülkiyet Güvenliği ve Koruma (Fizik Özel Güvenlik),

İş Sağlığı ve Güvenliği,

Acil Durum ve Afet Yönetimi,

Bilgi Teknolojileri ve Güvenliği (Siber Güvenlik),

disiplinlerinin konusudur.

İş devamlılığına konu edilen **“süreklilik”** ile **“süreç”** in güvenlik hizmeti ile ilişkisi ise, hizmet ve malın üretildiği **“mekân ile zaman”** a içkindir. Yani **“iş yeri”** ve **“iş akışı”** üretim için **“fiziki güvenlik”** olduğu kadar, işin sürekliliğini hedefleyen **“Güvenlik Süreç Yönetimi”** dir.



Sıralanan disiplinlerin farklı öncelik, farklı karar alma metot ve teknikleri ile kurgulanmış, yasalaştırılmış ve modellenmiş olması, *var olan ve kronikleşmiş güvenlik boşluklarını daha da derinleştirmektedir; çağdaş uygulamalar güvenlik boşluklarını ortadan kaldırmak ve işin sürekliliği üzerine inşa edilmektedir.*

Bu bilgi notunda, Acil Yardım ve Afet Yönetimi' ne ilişkin “*çağdaş yaklaşımlar*” yukarıda sıralanan diğer disiplinlerle ilişkisi kurularak ve “*iş sürekliliği temel alınarak*” ifade edilmektedir.

Mal ve / veya hizmet üretilen bir tesiste ya da yaşam alanlarında, acil durum ve afet yönetimine konu olacak başlıklarda *başarının tanım ölçütü, mal ve / veya hizmet üretiminin devam etmesi ile yaşam alanlarında hayati aktivitelerin devam edebilmesidir.*

İş sürekliliği ile acil durum ve yönetimine ilişkin başlıkların çağdaş uygulamalarla kesişim kümesi de aşağıdaki ana ve alt başlıklardır.

4.1. İş Sürekliliği İçin - Başarı Kriterlerinin ve Artık Risklerin Belirlenmesi ¹⁷

- Başarı Kriterleri.
İş sürekliliği için “başarı kriterleri” belirlenmeli, olası riskler hesaplanarak yönetilmelidir.
- Artık Riskler.
“Arta kalan riskler” olarak da kullanılır. İş sürekliliğini sağlamada başarı için “artık riskler” de değerlendirilmelidir.
- Süreklilik / Sürdürülebilirlik.
Olası riskler ile birlikte arta kalanlar da öngörülerek değerlendirilir ve gerekli tedbirler alınır, öngörülen başarı kriterleri de sağlanmış olacaktır. Sonuç doğal olarak “süreklilik / sürdürülebilirlik” tir.

4.2. İş Sürekliliği ve Acil durum ve Afet Yönetiminde Planlama, Teknik ve Metotlar

- Kaynak ve Olanak Planlaması.

¹⁷ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.; <https://www.isokalitebelgesi.com/ic-kontrol-iso31000-risk-yonetim-degerlendirme-sistemi-danismanlik> 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edilmiştir.



Sistemleri birbirine bağlamayı, gerekli oranda *iş akışını tanımlamayı* ve *iş akışını gerekli bilgilerle birbirine bağlamayı* sağlayacaktır.

- Karar Verme Teknikleri.
Yöneticiler karar vermek için farklı teknikler uygularlar. Söz konusu teknikler ortadaki mevcut belirsizliğin kaldırılmasında ve doğru kararların alınmasında önemli rol oynar. ***Doğru karar verme, minimum maliyetle maksimum faydayı sağlayabilmek*** açısından önemlidir.
- Çok Boyutlu Karar Verme Metotları.
Doğru karar vermek için, birbiri ile çelişen kriterler altında çeşitli alternatifler arasından seçim yapmak gerekir. Bu nedenle *karar / sorun çözme problemi*, ***“çok kriterli bir karar verme eylemi”*** olarak ele alınabilir. Bu karar verme eylemi sayısal verileri içerdiği gibi, sayısal olmayan verileri de içermektedir. Buna benzer sayısallaştırılamayan değişkenleri içeren belirsiz durumlar için, klasik karar verme yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, daha doğru ve kesin sonuçlar elde edebilmek için dilsel değişkenlerin farklı şekillerle ifade edilmesi gerekmektedir.

4.3. İş Akışının Acil Durum ve Afet Yönetimine Uygunluğu

- İş Akışı-İş Yönetimi.
İşin nasıl yapıldığı ve yönetildiği ile ilgili süreçlerin tanımlanarak elektronik ortamda takibi ve buradan elde edilen verilerin kullanımı yoluyla ***“iş verimliliği”*** nin artırılarak ***“iş sürekliliği”*** nin sağlanmasına katkı sağlar.
- İş Hedefine Uygunluk.
Acil Durum ve Afet Yönetimi planlanırken ***“iş hedefine uygunluk”*** akılda tutulmalıdır.
- Kabul Edilebilir Risklerin Yönetimi.
Mevzuata uygun olarak değerlendirilmiş ve karşılaşıldığı takdirde ***altından kalkılabileceği öngörülen riskler*** için alınacak *tedbirleri* içerir.
- Başa Çıkabilme Kapasitesinin Artırılması ve Yönetimi.
Tüm *planlama ve hazırlıklar* daha sonradan *toplum yararına* dönüşecek şekilde *yerel yapabilirliklerden ve kapasiteden* başlamalıdır. Gündelik acil durumlara (trafik kazaları, ev / işyeri yangınları, tıbbi acil durumlar) cevap veren kurumlar, afetlere karşı ilk müdahale edenler olarak göze çarpmaktadır. Bu açıdan, *yerel düzeyde doğal afetlerle mücadele birimleri büyük önem arz etmektedir*. Bu konuda *en etkili yöntemlerden biri yerel afet yönetim gruplarının oluşturulması ve yönetim tecrübesi kazandırılmasıdır*.



4.4. İş Sürekliliği Yönetimi ve Bütünleşik Afet Yönetimi¹⁸

- İş Yönetimi - Kriz Yönetimi.
Başarılı bir iş yönetiminin en kritik bileşeni “**iş sürekliliği**” dir. Etkili bir “**süreklilik planı**” olmayanlar başarısızlığı mahkûm olurlar. Etkili bir “**kriz yönetimi**” yaklaşımı, hazırlık ve planlama çalışmaları esnasında, olası risklerden zarar görebileceklerin görüşlerinin alınmasının daha doğru ve etkin kararlar alınmasına yarayacağını öngörür. Böylece toplum nezdinde *farkındalık ve fikir birliği* sağlanır, kriz ile mücadele aşamasında *karşılıklı sorumluluklar belirlenmiş ve bir nevi mutabakat sağlanmış* olur. *Tüm paydaşların yer aldığı kriz planlaması ve mücadelesi, toplumsal dayanıklılığın artmasını sağlarken, yönetenlere duyulan güveni de güçlendirecektir.*
- Sessiz Dönemde İş Sürekliliği Yönetimi.
İki kriz arasındaki dönemi vurgulayan “**sessiz dönem**” aslında “**iş sürekliliği**” ni sağlamak için fırsattır.
- İki Kriz Arası Yönetim.
“**İş sürekliliği**” ni sağlamaya dönük girişimler, *yönetimin gücünü ve kriz dönemindeki saygınlığını artıracaktır.*
- Sürekliliğin Yönetimi.
Sürekliliğin yönetimi, kesintiyi öngörmek ve kesintiden sonra da kabul edilebilir seviyede faaliyet gösterebilmek ile mümkündür.
- Bilgi Yönetimi.
Zaten var olan ve aslında bilinen, kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve afet / kriz yönetim süreçlerine dahil etmek “**etkin yönetim**” i sağlayacaktır.
- İtibar ve Meşruiyet Yönetimi.
“**İş sürekliliği**” ni merkeze almış, “**kriz yönetimi esasları**” nı benimsemiş ve uygulayabilenler, “**sürekliliği yönetenler**” olacaktır. “**Bilgi yönetimi**” olmadan bunları başarmak mümkün değildir. Bunların tamamı doğru bir şekilde yapıldığında “**itibar ve meşruiyet yönetimi**” de sağlanmış olur.

¹⁸ “Afet Yönetiminde Etkinlik” hakkında detaylı bilgi ve “Bütünleşik Afet Yönetimi” ne ilişkin bir tanım için bkz.; https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_AfetYonetimindeEtkinlik-3.pdf, s.104, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



Kaynakça

Dişbudak Belkis Çorakçı (Çev.), Küresel Komşuluk, Birleşmiş Milletler Küresel Yönetişim (Governance) Komisyonu Raporu, TÇV Yayınları, Ankara, 1996.

Kadioğlu Mikdat, Modern, Bütünleşik Afet Yönetimin Temel İlkeleri, Makale, JICA Türkiye Ofisi Yayınları No:2, Ankara, 2008.

Kadioğlu Mikdat ve Özdamar Emin, (Editörler), Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri, JICA Türkiye Ofisi Yayınları No: 2, Ankara, 2008.

Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayını, Ankara, 1998.

Petak William, Emergency Management: A Challenge for Public Administration, Public Administration Review, Vol.45, 1985.

Rhodes R.A.W., “The New Governance and Governing without Government”, Political Studies, 44, 1996.

SEZGİN Ferudun, Kriz Yönetimi, Makale, Sosyal Bilimler Dergisi, S.8, 2003.

Sohal Amrik S., Fitzpatrick Paul, “Büyük Avustralya Kuruluşlarında BT Yönetişi ve Yönetimi”, Uluslararası Üretim Ekonomisi Dergisi, No:75, 2002.

Mevzuat

VIII ‘inci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Devlet Planlama Teşkilatı, B.9, Ankara, 2000.

T.C. Bakanlar Kurulu ‘nun **26/8/2013** tarihli ve **2013/5703** Numaralı, **Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği**, Md.14. (Resmî Gazete Tarihi: **18.12.2013** Resmî Gazete Sayısı: **28855**)



İnternet Linkleri

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.7269.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.8812777.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5902.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/afadem/insan-kaynakli-afetler>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/butunlesik-afet-yonetim-sistemi>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/turkiye-afet-mudahale-plani>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

https://www.academia.edu/36058899/Sosyal_Bilimler_Dergisi_8_sayi, 24 Nisan 2021 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/afetler-gerceklesmeden-riskleri-azaltiyoruz>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.isokalitebelgesi.com/ic-kontrol-iso31000-risk-yonetim-degerlendirme-sistemi-danismanlik>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_AfetYonetimindeEtkinlik-3.pdf, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



Yönetişim, Afet Yönetişimi ve İş Sürekliliği

TEMMUZ 2020

Güvenlik Savunma ve Emniyet
Yönetişimi Akademisi
Security & Defense Governance Academy



GUSEYAD | AKADEMİ
GUSEYAD | ACADEMY

Barbaros Mh. Sırmaperde Sk. Nu.2 A-Blok D.1

Üsküdar / İSTANBUL

Tel: +90 212 906 09 56

Gsm: +90 532 062 72 10

Fax: +90 212 906 09 57

E-Posta: bilgi@guseyadakademi.org

www.guseyadakademi.org