

BİLGİ NOTU



GUSEYAD | AKADEMİ
GUSEYAD | ACADEMY

Acil Yardım ve Afetlerde Kriz Yönetimi

Temmuz 2020
İstanbul / TÜRKİYE

Acil Yardım ve Afetlerde Kriz Yönetimi



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 3' üncü 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."



ACİL YARDIM VE AFETLERDE KRİZ YÖNETİMİ



Resim için bkz.: <http://www.erisimegitim.com.tr/assets/images/causes/slider/acild.jpg>

İnsanlar *akılsızlıkları yüzünden* alınlrında yazılı olandan ***daha çok acı çekerler.***

Eflatun



Giriş

Bütün krizler “*yönetememe olgusu*” ile tetiklenir veya büyür. Artık öngörülen veya öngörülemeyen tek bir olaydan başlayan süreç yönetilememektedir ki, “*kriz*” ortaya çıkar. Yönetilemeyen olaylar zinciri veya sürecin, özel bir ad veya yönetim ile yönetileceği savı ironik olmaktadır ilk bakışta.

“*Yöneten-yönetilen ilişkisi*” tarih boyunca çelişkiler barındırmıştır. Yönetenin belli bir amaç ile bir araya getirdiği veya belli bir amaç için bir araya gelenlerin aralarında yönetici olarak seçtiği ve hatta yönetme iddiası ile öne çıktığı ilişki biçimi, krizler ile sekteye uğrar.

Bütün krizler yönetici hatası veya yeteneksizliği ile ortaya çıkmasa da, yönetmenin iddiası, bütün olumsuzluklara rağmen yönetileceği ile “*süreklilik*” bulur.

Her ne nedenle olursa olsun, nasıl tetiklenirse tetiklensin, krizlerin yönetilmesi, yönetimin devam edeceği iddiasının “*farklı yöntem ve yollarla*” sürdürülmesidir. Farklı yöntem ve yolların toplamı ve bir sistem içinde işletilmesi de “*kriz yönetimi*” olarak adlandırılan süreçtir.

Acil durum, afet ile olağanüstü hâl aşamalarının hepsi “*kriz yönetimi süreci*” nin parçasıdır. Acil duruma neden olan tek bir olaydan itibaren, bir sonraki safhaya geçilmemesi ve “*normal şartlara dönüşmesi*” hedeflenir.

Olaydan itibaren bir sonraki safhaya geçilmesi ve dolayısıyla normal şartlara dönülebilmesi, adım adım yaklaşamaması, “*yönetim zafiyeti*” nin dolaylı bir göstergesi olarak kabul edilir.

“*Kriz yönetimi*” tek bir olaydan itibaren acil durum, afet ve olağanüstü hâl durumlarını da kapsayan “*durumlar arası geçişleri koordine etme çabalarının bir araya getirildiği yönetim şekli*” dir.

Yönetim-yönetilen ilişkisinin çelişkili hale geldiği bütün yönetim biçimlerinde, tek bir olay dahi “*kriz potansiyeli*” taşıyor kabul edilir. Sıralı durum aşamaların yok sayılması, günümüzde sürekli krizlerle iç içe yaşıyor olmasının bir görünümüdür.

1. Kriz Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Yönetim tercihleri bir sarkaç hareketi şeklinde devam etmektedir. 1870 ile 1914 yılları arası “*liberal yaklaşımların altın yılları*” olarak değerlendirilmesine rağmen, 1945 ve 1975 yılları arası “*planlı ekonomi ve merkeziyetçi yönetimin altın yılları*” olarak görülmektedir.



1980 'lerin ortalarından itibaren ise yeniden “*neo-liberal politikalar*” ön plana çıkmaya başlamış¹ ve bu durum 2008 mali krizine kadar tartışmasız ayrıcalıklı konumunu sürdürmüştür.

Ancak 2008 'den sonra neo-liberal politikalar ve bunun yönetimdeki yansıması olan “*Yeni Kamu İşletmeciliği*”² eleştirilmeye hatta bazı yazarlarca artık bu dönemin bittiği iddia edilmeye başlanmıştır.

Yönetim biçimleri ile yönetim tercihlerinin belirlenimiyle ortaya çıkan krizlerin iç içeliği süregendir.

Krizler bir yandan tüm sistemi etkileyerek büyük can, mal ve itibar kaybına neden olurken diğer yandan da yönetimler ile ilgili temel varsayımları yok eden sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle krize hazırlıksız yakalandığında bir taraftan yönetimin kontrolü hızla elden giderken diğer taraftan da daha önce fark edilmeyen zaafılar, zayıflıklar ve bozukluklar net olarak ortaya çıkmaktadır.

Bürokratik yönetim anlayışının “temel sorunları”nın “*planlama açığı, uygulama açığı ve motivasyon açığı*” olduğu yönünde tespitlerde bulunularak çözüme yönelik çabalar ön plana çıkmıştır. Fakat pansuman tedavi yöntemleri ile yönetimin sorunlarının çözülemeyeceği anlaşılmıştır. Devletin asıl sorununun “*yönetilememe*” olduğu düşüncesiyle “*geleneksel bürokratik yönetim anlayışı*” yerini “*yeni yönetim anlayışı*” na terk etmiştir. Bu değişimle birlikte yeni kamu işletmeciliği uygulanmaya başlanmıştır.

1974 krizi ile alevlenen ve özellikle refah devleti hizmetleri ve planlı kalkınmacı anlayış uygulamaları, yan etkilerinin eleştirisi üzerine kurulu olan “*yeni kamu işletmeciliği*” ile sonuç odaklı, müşteri-vatandaş odaklı yönetim anlayışının uygulamaya konulması, özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması ile rekabetçiliğin artırılması ve verimliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Yeni kamu işletmeciliğinin en önemli vurgusu, kamu kaynaklarını kısarak “*kesinti yönetimi*” ile yönetimin verdiği hizmet alanlarının daraltılmasıdır.

Yeni kamu işletmeciliği ile birlikte özel sektör-kamu sektörü birbirine yakınlaşmış, kamu yönetiminde yaşanan verimlilik sorununun, “*rekabetçi ve sonuç odaklı yönetim anlayışı*”, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması ile çözülebileceğine yönelik inanç kuvvetlenmişti.

Sonuç olarak, 1970' lerin başlarında bürokratik yönetime getirilen eleştirilerin, 1974 krizi sonrasında somut bir zemin kazanmasına benzer şekilde, 2008 mali krizinden sonra, yeni kamu işletmeciliğine yönelik eleştiriler de somut bir zemin kazanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda, 2008 yılı “*Yeni Kamu İşletmeciliği*” uygulamaları için bir “*dönüm noktası*” olarak kabul edilebilir. Ateşli savunucularının bile yeni kamu işletmeciliği

¹ Baysal, T., (2017), Neo-Liberalizm Tartışmaları Çerçevesinde Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Türkiye Pratiği, KAÜİBFD 8(15), s.171-195.

² Tuncer, A., Usta, S., (2013), İki Kriz Arasında Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.30, s.181-195.



reformlarının, “*yönetimin bütüncül etkinliğini arttırmak*” konusunda “*sınırlı etkisi olduğu*” nu kabul etmiş oldukları göz önüne alındığında, 2008 krizinden sonra yeni kamu işletmeciliğine yönelik olarak, ekonomi ekseninde ve kurumlar bağlamında yeni eleştirilerin daha da artacağı, “*neo-weberyen yönetim mekanizmaları*”³ nın güçlü iddialarla gündeme geleceği ve yönetim tartışmalarının daha da zenginleşeceği “*güçlü bir ihtimal*” olarak görülmektedir.

Bazen örgüt (*teşkilat*), bazen yönetsel etkinlikler (*idari faaliyetler*) kimi zaman da yönetme (*sevk ve idare*) anlamlarında kullanılan “*yönetim*”, çeşitli bilim dallarınca farklı açıklanmış birden çok anlamı olan bir kavramdır.

Yön-etmek eylemi yani yön vermek, yön göstermek anlamları ile ifade edilebilecek bu eylem⁴, insan topluluklarının ekonomik ve toplumsal örgütlenme tarzı olarak açıklanabilir. Bir başka ifadeyle “*yön-edim*” faaliyeti bu “*örgütlenme ve örgütlenmenin gerçekleştirilme süreci*”⁵ dir. Bu süreç insanların ortak örgütlü faaliyetlerinin hedeflerini ve yönünü belirlemek ve bu hedef ve yön doğrultusunda yönlendirilmelerini içerir.

Sebepleri ister doğal ister insan kaynaklı olsun, günümüzün hızla değişen dünyasında “*evrensel yönetim süreci*” de krizler nedeniyle sık sık sekteye uğramaktadır. Böyle dönemlerde ise, yönetim sürecine hâkim olan ilkeler değişebilmekte ya da olağan yönetim sürecinden kopmalar yaşanmaktadır. Bu tür özel yönetim süreçleri “*kriz yönetimi*” çerçevesinde ele alınmaktadır.

Bu tür olağandışı dönemlerin bir başka özelliği de “*yönetimlerin ve yöneticilerin kriz durumlarında gösterdikleri performanslar*” ın, hem sistemin hem de kendilerinin geleceğinde “*büyük rol*” oynamasıdır.

Kriz yönetimi kavramı, konu üzerinde çalışmalar yapmış araştırmacı ve yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır: “*Kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünüdür*”. Bu tanım ışığında, kriz yönetiminin en önemli hedefleri; krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt edebilmek, bunlara karşı önlemler alabilmek, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak nitelendirilebilir.

Uygulamada ve mevzuatta “*afet yönetimi*”, “*acil durum yönetimi*” gibi kavramlar “*kriz yönetimi*” yerine kullanılmakta ve bu durum karışıklığa neden olmaktadır. Oysa “*kriz yönetimi, her iki kavramı da kapsayan daha yeni ve üst bir yönetim biçimi*” dir.

³ Özdoğan, M., (2018), Neo-Weberyen Devlet ve Bürokrasi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(14), s.597-608. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/39212/410070>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁴ Ayrıntılı bir tanım için bkz.; <https://kelimeler.gen.tr/yonetmek-nedir-ne-demek-338119>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁵ Buluç, B., (1996), Yönetimde Örgütlenme Süreci, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2 (4), s.513-522.



1.1. Krizin Tanımı, Nedenleri ve Evreleri

Kriz kelimesi, Latince ve Grekçe ‘de “κρίση / *krisi*” köklerinden⁶ türetilmiştir. Kriz kavramı, Çince ‘de “危机 / *wei-ji*” diye söylenen ve “*tehlike ve fırsat*” anlamlarına gelen iki simgeden meydana gelmektedir.⁷

Bilim literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavram olan kriz ile ilgili özellikle son 10-15 yıldır pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Daha önceleri tıp alanında fizyolojik bozukluk anlamında kullanılırken, kriz anlamına karşılık olarak “*buhran*”, “*bunalım*” gibi kavramlar⁸ kullanılmaktaydı. “*Afet*”, “*felaket*” durumlarını da içermekte olan kriz kavramı, dilimize İngilizce “*crisis*”⁹ kelimesinin okunuşundan kazandırılmıştır.

Aniden gelişen; bir örgütün, bir toplumun varlığını veya hedeflerini tehdit eden ve acilen önlem alınması gereken durumlara kısaca “*kriz*” denmektedir.

Kriz, yaygın olarak bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, en geniş örgüt olan devlet ve topluma uyarlandığında; kriz, toplum ve / veya devlet yapısını, hayatını tehlikeye sokan ve ivedilikle tepki verilmesi gereken, toplumun ve devletin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim durumu olabilmektedir.¹⁰

Kriz kavramının anlamı ve değişik alanlardaki tanımlamaları da göz önüne alındığında, gerçekten de krizin tanımı konusunda bir fikir birliği bulunmadığı gözlemlenmektedir.

Fakat bir tanım birliğine ulaşma noktasında, kriz kavramının anlamı ve değişik tanımlarından çıkan ortak noktalar doğrultusunda genel bir tanımlama şu şekilde yapılabilir:

“Kriz, bir ülkenin/kuruluşun her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, karar vermek için zaman baskısının olduğu, yüksek oranda stres oluşturan, önceden önlem alınabilmekle birlikte tümüyle engellenmenin çok zor olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilecek, bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik, bir karmaşa ve güçlükler sürecidir”¹¹

Krize sebep olan faktörleri kabaca, “*iç (örgütsel, toplumsal) faktörler*” ve “*dış (çevresel) faktörler*” olarak iki grupta toplamak mümkündür.

⁶ <https://www.cevirce.com/yunanca-turkce-ceviri?text=kriz&lang=tr-el>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁷ Örnek, A.Ş., (2005), Bilgi Toplumunda Kriz Yönetim Stratejileri, Detay Yayıncılık, Ankara, s.57.

⁸ Kriz kelimesinin ayrıntılı tanımı için bkz.; <https://kelimeler.gen.tr/kriz-nedir-ne-demek-202525>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

⁹ <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/crisis>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹⁰ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.; Genç, F.N., (2009), Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Makale, Adnan Menderes Üniversitesi Verimlilik Dergisi 7-22.

¹¹ Filiz, E., (2007), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, Alfa Aktüel, Bursa, s.7.



Bir örgütü kriz durumu ile karşı karşıya bırakan, *çevresel değişimlere zamanında ve gereğince uyum sağlayamama, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk* gibi birçok neden¹² bulunmaktadır.

Örgütün krizle karşılaşması durumunda, genellikle hem *örgüt içi faktörlerin* hem de *dış çevre koşullarının ortak etkisi* bulunduğundan bu iki faktör birbirinden bağımsız olarak düşünülmemektedir.

Kriz sürecinin safhaları konusunda araştırmacıların ortak bir sınıflandırması bulunmamaktadır. Bir yaklaşım, *kriz sürecinin dört aşamadan* oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; *kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, krizin yaygınlaşması ve çözüm aşamalarıdır*.

Krizlerin bir yaşam eğrisi olduğunu ileri süren bir başka yaklaşım; *krizlerin ortaya çıkış, kronikleşme ve çözüm aşamalarından oluştuğunu* belirtmiştir.

Diğer bir yaklaşıma göre ise *krizin altı evresi*¹³ vardır. Bunlar; *başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirleme anı, hücum safhası, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhasıdır*.

Kamu yöneticileri için örgütsel krizin belli başlı bazı aşamalardan oluştuğu ve bu evrelerin kriz sinyallerinin alındığı *ilk evre, krizin oluştuğu ikinci evre (kriz dönemi-akut dönem) ve krizin sona erdiği, çözüldüğü üçüncü evreden meydana geldiği* belirtilmiştir¹⁴.

Bir diğer yaklaşım ise kriz evrelerini “*stratejik açıklık (potansiyel kriz), kontrol edilebilir kriz, kontrol edilemeyen kriz, kriz ortamı, çözüm veya çöküş*” olarak sıralamıştır. Bir diğer ayırım da ise, krizin evrelerini “*krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi*” olarak sayılmıştır.¹⁵

Kriz süreçlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda araştırmacıların farklı sınıflandırmalarının olmasına rağmen, ***üç temel evre esas çerçeveyi oluşturmaktadır***. Bunlar; ***kriz öncesi evre, kriz evresi ve kriz sonrası evredir***.¹⁶

Performans bağlamında evreleri inceleyen yaklaşımlar; körlük, eylemsizlik, hatalı eylem, kriz ve çözülme şeklinde alt bölümler içinde evreleri incelemiştir. Ancak, bütün çalışmalarda ana evreler büyük ölçüde örtüşmektedir.

1.2. Krizin Özellikleri, Analizi ve Sonuçları

¹² Tutar H., (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, s. 21.

¹³ Ayrıntılı bilgi için bkz.; <http://www.krizyonetimi.com.tr/evreleri.html>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹⁴ Bozkurt, Ö., Ergun, T., Sezen, S. (1998) Kamu Yönetimi Sözlüğü. TODAİE Yayını, Ankara.

¹⁵ Genç, F.N., A.g.m., s.2-4.

¹⁶ Tutar, T., (Ed.), (2007), Zaman Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.52.



Krizin çıktığı çalışma alanı ile kriz özellikleri özdeşdir. Özel sektörde bir kuruluş ile kamu kuruluşu işletme olarak benzer özellikler taşısa da kuruluşun kamu veya özel teşebbüs olmasının getirdiği farklılıklar, krizin başka başka görünümünü ortaya çıkartacaktır.

Alan veya sektör farkı gözetilmeksizin krizlerin indirgenmiş “**ortak özellikleri**” vardır.

Problem çözme arayışı ve sistematığı ile irdelersek bütün krizlerin ortak özelliği problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla atılacak adımlar için “**zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması**”, karar organlarında “**gerilim yaratan süreç**” olmasıdır. Bunları sıralarsak;

- *Krize yol açan olaya cevap vermek için sınırlı zaman olması,*
- *Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması,*
- *Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdit’ tir.*

Krizin özelliklerini açıklamak için başvurulacak kavramlardan birisi de “**kaos**” tur. Kriz öncesi ve belli bir süre sonrası “**kaotik**” dönemlerdir; işler karışır, düzen alt üst olur. Kriz durumunda bağımsız olarak kaosu ve kaotik ortamı ortadan kaldıracak olan, normal dönem düzenlemeleri dışında “**kriz yönetimi**” nin oluşturulması, bu yönetimin otoriteyi yerinde kullanması ve iletişim becerisidir.¹⁷

Krizlerin ortak özelliklerinin bilinmesi, kriz öncesi dönemde hazırlık yapılması için bir avantajdır. Avantaj olabilmesi için de söz konusu özelliklerin analize tabi tutulması gerekir. Sonuçta hedeflenen husus, sonuçların olumlu veya olumsuz olup olmayacağını belirlemeye çalışmaktır.

Krizler *teknoloji, insan davranışları, örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve örgütsel kültür gibi faktörlerin etkileşiminin sonucu* ortaya çıkar. Kriz yönetimi, sıralanan faktörlerin ayrıntılı olarak analizinin yapılmasını gerekli kılar. Kriz analizinde örgütü oluşturan tüm unsurların göz önünde bulundurulması gerekir.¹⁸

Krizin hemen her türü; insan, teknoloji ve örgütün diğer unsurları arasındaki etkileşimin eşzamanlı olarak bozulmasına neden olur.

Kriz dönemleri hem örgütler hem de yöneticiler için olağan dışı özel zamanlardır. Bu dönemlerde olağan durumlarda yapılmak istenen yenilikler ve değişim hareketleri daha rahat gerçekleştirilebilir. Örgütün veya yöneticilerin önündeki yeniliklere karşı olan direnç en az seviyededir. Dolayısıyla iyi yönetilen bir kriz süreci örgüt veya yönetici için hem bir yeniden

¹⁷ Bu konuda detaylı bilgi için bkz.; Özoran B.A. (2017), Kaos: Örgütler İçin Bir Risk mi, Yoksa Bir Fırsat mı ?, Social Sciences Research Journal, Volume.6, Issue.4, 2539269 (December 2017), ISSN: 214795237. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/389802>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

¹⁸ Tutar, H. (2000), A.g.e. ss.5,16-18,21-49.



yapılanma hem de özgüven oluşturma sürecine dönüştürülebilir. Yani bu süreç negatif yönden pozitif yöne çevrilebilir.

Kriz sürecinde zaman baskısı ile yetersiz bilgi kaynakları içinde örgütsel faaliyetleri sürdürme baskısı; çabuk karar alma zorunluluğu, gerilimin artması, kararların niteliğinin bozulması ile değişikliklere uyum niteliğinin zayıflaması aşağıdaki “**olumsuz sonuçların**” / sorunların eşzamanlı olarak ortaya çıkmasına neden olur.¹⁹

- *Merkezileşme eğiliminin artması*
- *Örgüt üyeleri arasında gerilimin ve stresin artması*
- *Plan ve kararların niteliğinin bozulması*
- *Psikolojik ve fizyolojik çöküntü*
- *Öz-savunmanın artması*
- *Amaçların açık olmaması*
- *Karşılıklı güvenin kaybolması*
- *Ekonomik çöküntü*

Krize karşı hazırlıklı olanlar sadece yaşamda kalmayı başarmaz, aynı zamanda kuvvet kazanarak büyüyebilirler. Krizin bir dizi “**olumlu sonuçları**” olarak aşağıdaki başlıklar sıralanabilir.²⁰

- *Yeni yönetim veya anlayışın ortaya çıkması,*
- *İç ve dış uyum yeteneğinin yeniden kazanılması,*
- *Değişikliklerin hızlanması,*
- *Sorunlar daha büyümeden yüz yüze kalınması,*
- *Sorunların derinleşmesinden önce çözüm yollarının belirginleşmesi,*
- *Örgüt içinde iş birliğine ve ekip çalışmasına ulaşılması,*
- *İnsanların değişip gelişmesi,*

¹⁹ Kriz sürecinde yaşananların işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri hakkında daha detaylı fikir edinmek için bkz.; Dinçer, Ö., (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul.

²⁰ Bu konuda benzer ve farklı değerlendirmeler için bkz.; Okumuş, F., (2003), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17 Nisan 2003 Sayı: 1-2. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/29990>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



- *Yeni stratejilerin ortaya çıkması,*
- *Erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi,*
- *Yeni rekabet sınırlarının oluşturulması.*

1.3. Kriz Yönetiminde Yaklaşımlar ve Temel İlkeler

Bütün kurumların veya örgütlerin kuruluşunda itibaren, “*yönetim veya inşa edilme anlayışı ile amaçları arasında paralellik*” vardır. Anlayış ve amaçların paralelliği ile ise kriz durumlarına karşı geliştirilecek “*yaklaşım biçimi*” belirlenir.

Kriz duruma yaklaşım belirleyiciliği “*kriz ya çözülür ya da kaçılır*”, ama; kriz yönetimi anlayışı yer bulamamış örgütler her ikisini de yani “*kaçma –olmadı- çözme yaklaşımı*” nı ardı sıra veya iç içe yapmaya çalışır; asıl kriz bu nedenle “*yıkıcı*” olur.

Kriz öncesi belirtilerin okunamaması ile kriz anının çözüm üretmeden örgütü yıkıcılığa sürüklemesinin yaklaşımlarla ilgili temel gerekçesi sıralanan çelişkili halden türer.

Krizi durumunda bir kurum veya işletme yönetimi hem sorunu çözme hem de krizden kaçma yaklaşımından birisi ile tutum geliştirmek için kriz yönetimini uygulamaya soksa bile, kurumun bütün bölme ve yönetim kademeleri aynı yaklaşımın gereklerini yerine getirmek durumunda olmalıdır.

Dış politikada gelişmiş kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarda “*devletler ve gücü*” krizlerin aşılması için “*temel veri*” olarak kabul edilir. Benzer yaklaşımı devlet kurumları da sergilerler. Ama kurumlar dışındaki, işletmeler veya örgütlenmeler devlet ve kurumlarının gücü veri alan yaklaşımını sergilerse amacı dışında tutum geliştirmiş olur ve krizin yıkımına karşı daha duyarlı hale gelir.

Kriz öncesinde belirtilerin farkında olunmasına rağmen önlem almayan / alamayan bir yönetimin, kriz yönetimin ilkelerini belirleyecek olması tartışmalı bir konudur. Bu tartışmayı, bile-isteye hiçbir kurumun, örgüt veya işletme yönetiminin krize girmeyi seçmeyeceği veya krizden zararla çıkmayı tercih etmeyeceği varsayımı ile aşmak kolay değildir. Bir önceki bölümlerin girişlerinde yer vermiştik; “*kriz fırsat olarak görülebilir ve dahası kriz ortamları kasıtlı olarak yaratılabilir*”.

Krizi öngören yönetim, kriz yaklaşımına uygun olarak “*kriz ekibi*” oluşturabilir ya da var olan yönetimi geçici olarak “*kriz yönetimi*” haline getirir.

Günümüzde krizlerin süreklileşeceğini varsayan yaklaşımı destekleyen araştırmacıların sayısı artmaktadır. Bu tezi veri alırsak, yönetim planları “*krize karşı plan*” başlıkları taşımasa da içerik olarak krizi durumunu safha safha içermelidir.



Kriz yönetiminin temel amacı, krizlerden kaçmak ya da krizi çözmek değil, mümkün olduğu müddetçe krizi önlemek, önlenemiyorsa krizden başarıyla çıkmaktır. Bu yüzden “**etkili bir kriz yönetimi**” için “**kriz yönetiminin temel ilkeleri**” nin bilinmesi önemlidir. Kriz yönetiminin dönemleri ve özellikleri de dikkate alınarak incelendiğinde genel hatlarıyla kriz yönetiminin temel ilkeleri şu şekilde özetlenebilir:

Etkin bir kriz yönetimi;

- *Krizlerin küçük çaplı kazalardan ya da acil durumlardan farkını ortaya koyabilen bir bakış açısını yansıtmalı,*
- *Kriz yönetiminin tüm aşamalarına (zarar azaltma, önceden hazırlık, acil mücadele, iyileştirme ve yeniden yapılandırma) bir bütün olarak yer vermeli,*
- *Birikmiş bilgileri ve verileri göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir plana sahip olmalı,*
- *Yönetimin her düzeyinde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) öncelikli olarak ele alınmalı,*
- *Açık, anlaşılır ve kapsayıcı ve çoğulcu olmalı,*
- *Ulusal, bölgesel ve yerel koşullara uygun yapılandırılmalı;*
- *Yasal dayanağa sahip olmalı ve siyasi iradeyle desteklenmeli;*
- *Esnek ve yeni koşullara uyumlanabilir olmalı,*
- *Gerekli maddi olanaklarla desteklenmeli ve sürdürülebilir olmalı,*
- *Öncelikler ve ihtiyaçlar göz önüne alınmalı,*
- *Uygulamalardan etkilenebilecek tüm çevre dikkate alınmalı,*
- *Disiplinler arası, bütünleştirilmiş ve stratejik bir bakış açısını yansıtmalı,*
- *Bilgi akışına ve iletişime önem vermeli,*
- *En temel ve acil konulara odaklanarak önlemeyi ve zararları en aza indirmeyi sağlayabilecek nitelikte,*

olmalıdır.

Kriz öncesi yönetimin ilkeleri; *önceden planlama, kriz yönetim ekibi oluşturma, erken uyarı sistemi kurmaktır.*

Kriz anı yönetim ilkeleri ise; *krizin boyutlarını belirlemek, kriz yönetim planı ve kriz iletişim planını uygulamaktır.*



Kriz sonrası yönetim ilkeleri de şu şekilde sıralanmaktadır; *kriz sonrası durum analizi yapmak ve kriz öncesi yönetim yapısına dönmek.*

2. Acil Durum Yönetimi

“*Acil durum*” kavramı İngilizce “*emergency*”²¹ sözcüğünün karşılığı olup; “*anında ve hızlı müdahale gerektiren haller*” i anlatmak için kullanılır. “*Acil durum yönetimi*”²² ise, afet yönetiminden farklı olarak zamanla sınırlı, acil durum olarak tanımlanan olay veya halin meydana gelmesi ile başlayıp; bu olay veya hali meydana getiren sebeplerin ortadan kalkmasıyla son bulur.

5902 sayılı Kanun’ un tanımlarla ilgili 2’ nci maddesinin a. bendinde acil durum, “*toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz hali*”²³ olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da yola çıkarak kriz halini, acil durumun en sıkıntılı ve problemlili ileri seviyesi olarak belirtebiliriz.

Bu tanımda üç husus ön plana çıkmaktadır;

- Birinci husus, *meydana gelen olay toplumun tamamını veya belli kesimlerini ilgilendirmelidir.*
- İkinci husus, *bu olay söz konusu toplumun veya belli kesimin normal hayat ve faaliyetlerini durdurmalı veya kesintiye uğratmalıdır.*
- Üçüncü husus olarak da, *bu olay kriz halini oluşturmalı ve acil müdahale gerektirmelidir.*

Tanımda da görüldüğü gibi, acil durumu afetten ayıran en önemli husus, söz konusu olayın doğrudan;

- *Fiziksel,*
- *Ekonomik,*
- *Sosyal,*

kayıplar ortaya çıkarma durumudur.

²¹ Emergency, Oxford Dictionary of English 2e, Oxford University Press, 2003.

²² Acil Durum Yönetimi kavramına ilişkin açıklamalı bir tanım için bkz.; “Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü”, Afet Acil Durum Başkanlığı, <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

²³ Ancak, 09 Temmuz 2018 tarihli ve 30473 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanan 703 Sayılı Cumhurbaşkanlığı KHK ‘si md.62 c. fıkrası ile bahsedilen madde ve fıkraları yürürlükten kaldırılmıştır. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



Acil durumda söz konusu kayıplar doğrudan aranmamaktadır. Ancak acil durumda dolaylı olarak ekonomik ve özellikle sosyal kayıplar söz konusu olabilir. “**Acil durum**” da eğer doğrudan “**fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar**” oluşmuşsa, bu olay tanıma göre “**afet**” kapsamına girmektedir. Bu durumda “**her afet durumuna acil durum**” da diyebiliriz. Ancak, **her acil durum aynı zamanda bir afet olarak nitelendirilmemektedir.**

Söz konusu tanımda, “**acil durum**” aynı zamanda “**olayın kriz halini almış şekli**” yle tanımlandığından, **her kriz hali, aynı zamanda acil durum olarak nitelendirilmektedir.**

Bu nedenle acil durumun, kriz haliyle benzer anlam taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle “**kriz**” i, “**acil durumun ileri seviyesi**” olarak değerlendirebiliriz. Dolayısıyla acil durumları; “**afet kapsamında olan**” ve “**afet kapsamı dışındaki diğer acil durumlar**” olarak ikiye ayırabiliriz.

“**Acil durum yönetimi**” kriz ve acil durum tanımlarından da yola çıkarak kriz yönetimine benzer şekilde, ağırlıklı olarak “**acil duruma müdahale**” ile “**durumun normalleşmesini-iyileşmesini sağlamaya çalışan yönetim biçimi**” dir denilebilir.

Ancak acil durum yönetiminde, acil durumlara sebep olabilecek risk ve tehlikelerin önceden tespit edilerek, bu risk ve zararların önceden azaltılması ve giderilmesi çalışmaları da önem taşımaktadır. Bu nedenle, günümüzde “**kriz yönetimi**” kavramından daha ziyade, “**acil durum yönetimi**”²⁴ kavramı kullanılmaktadır.

“**Afet ve Acil Durum Yönetimi Aşamaları**”²⁵ bu tanımlara göre, afet ve acil durum yönetim faaliyetlerinde **risk ve zarar azaltma** ile **müdahale ve iyileştirme** aşamaları yürütülmektedir. Ancak bu faaliyetlerin ağırlıkları değişmektedir.

“**Acil durum yönetimi**” nde ağırlıklı olarak **müdahale ve iyileştirme faaliyetleri** yürütülürken, “**afet yönetimi**” nde **müdahale ve iyileştirme** yanında, özellikle **zarar azaltma** çalışmalarının daha ağırlıklı olarak yürütülmesi gerekmektedir.

“**Kriz ve afet yönetimi**” ile ilgili mevzuatımızda acil durum yönetimi **29.05.2009 tarih ve 5902 sayılı “Afet ve Acil Durum Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”** un (R.G. 17.06.2009 tarih ve 27261 sayı) 2. Maddesinde “**toplumun tamamının veya bir bölümünün normal hayatına ve faaliyetlerine etki ederek durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz halinin yönetilmesi**” olarak tanımlanmıştır.

Kanun’ un 2’ nci maddesinin (1) bendinde “**risk azaltma**”; belirli bir kesim veya alanda geliştirilen afet senaryolarına göre, olası risklerin önlenmesi, kabul edilebilir ölçülere indirilmesi ya da paylaşımı amacıyla alınacak her türlü planlı müdahale şeklinde tanımlanmıştır. Aynı maddenin (k) bendinde ise “**zarar azaltma**”; afetlerde ve acil durumlarda

²⁴ AFAD Başkanlığı “Açıklamalı Afet Terimleri Sözlüğü” ndeki “Acil Durum Yönetimi” açıklaması için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

²⁵ Kadioğlu, M., (2011), Afet Yönetimi, İstanbul: T.C. Marmara Belediyeler Birliği, s.52-53.



meydana gelmesi muhtemel zararların ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik **“risk yönetimi ve önleme tedbirleri”** olarak tarif edilmiştir.

Aynı Kanun’ un 2’ nci maddesinin (ğ) bendinde **“müdahale”**; afetlerde ve acil durumlarda can ve mal kurtarma, sağlık, iye, ibate, güvenlik, mal ve çevre koruma, sosyal ve psikolojik destek hizmetlerinin verilmesine yönelik çalışmalar şeklinde tarif edilmiştir.

Yine aynı Kanun’ un 2’ nci maddesinin (g) bendinde **“iyileştirme”**; afet ve acil durum sebebiyle bozulan hayatın normalleştirilmesine yönelik faaliyetler ve yeniden yapılanma olarak tanımlanmıştır.

2.1. Afet Yönetimi

“Afet yönetimi” denilince, akla ilk gelen, bir afet olayından hemen sonra uygulanan **“kurtarma, ilk yardım, iyileştirme, yeniden inşa gibi çalışmalar”** dır. Afet yönetiminin etkinliği de bu aşamada yapılan çalışmaların başarısı veya başarısızlığı ile değerlendirilmektedir. Bu yetersiz ve eksik bir değerlendirmedir.

*Afet yönetimi, “afetlerin önlenmesi ve zararlarının yok edilmesi veya azaltılması amacıyla afet öncesi ve sonrası faaliyetlerin planlanması, yönlendirilmesi desteklenmesi, koordine edilmesi ve için toplumun tüm kurum ve kuruluşlarıyla kaynaklarının bu ortak amaç doğrultusunda kullanımını gerektiren bir yönetim şeklidir.”*²⁶

Bir diğer tanıma göre ise afet yönetimi, **“afet olgusu karşısında planlama, araştırma ve gözlem ile etkilerin azaltılmasına yönelik alınan tedbirlerin gelişimi için önleme, zarar azaltma, hazırlık, acil müdahale ve iyileştirme problemlerine çözüm arayan geniş kapsamlı ve disiplinler arası bir yönetim modeli”** dir.²⁷

Afet yönetimi; günümüz anlayışıyla, daha çok afet olayları meydana gelmeden önce öncelikle afet risklerinin tespit edilmesi ve bu risk ile zararların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması, afetin meydana gelmesi halinde ilk yardım, kurtarma ve müdahale faaliyetlerinin yürütülmesi ile afet sonrası iyileştirme çalışmalarının uygulanması, yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için **ilgili kurum ve kuruluşların kaynaklarının bu ortak amaç doğrultusunda planlanarak yönetilmesidir.**

En genel tanımıyla afet yönetimi; afetlerin önlenmesi ve zararların azaltılabilmesi için, afet öncesi, afet sırası ve afet sonrasında yapılması gereken teknik, yönetsel ve yasal çalışmaları belirleyen ve uygulamaya aktaran, bir olayla karşılaşıldığında etkili bir uygulama yapabilmeyi sağlayan ve **her olaydan elde edilen deneyimlerin ışığında mevcut sistemi geliştiren bir yönetim yaklaşımı ve uzmanlık alanıdır.**

²⁶ Kadioğlu, M., (2011), Ag.e, s.48.

²⁷ AFAD Başkanlığı bu tanımdaki esaslara göre teşkil edilmiş bir kurumdur. Ayrıntılı bilgi için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edilmiştir.



Afet yönetimi temelde bir kriz yönetimi biçimi olup; herhangi bir afet meydana gelmesi durumunda, afetin büyüklüğü ve etkisine bakılarak ihtiyaç duyulduğunda, yetkili makamlarca kriz yönetimine geçilmesi yönünde karar verilebilir. Çünkü kriz yönetimi, afetler, terör olayları, büyük ekonomik bunalımlar, çevresel felaketler, teknolojik felaketler gibi birçok nedenden kaynaklanan kriz hallerini de kapsar.

“Bilimsel ve Bütünleşik Afet Yönetimi”²⁸ nin ana bileşenleri ve evreleri şunlardır:

- a. Kayıp ve Zarar Azaltma,
- b. Hazırlık,
- c. Tahmin ve Erken Uyarı,
- d. Afetler,
- e. Etki Analizi,
- f. Müdahale,
- g. İyileştirme,
- h. Yeniden Yapılanma,

Süreklilik göstermesi gereken bu faaliyetler, **“afetler halkası veya zinciri”** denilen aşağıdaki şekilde daha kolay incelenebilir. Bu evreler bazen çakışabilir, bazen de aynı anda yürütülmeleri gerekebilir.

Bu özellik, evreler arasındaki kesin ayrımı zorlaştırabilir, ancak; kavram olarak dört ana evre de kullanılabilir.

- a. **Kayıp, zarar azaltma ve önleme (kısaca Zarar Azaltma),**
- b. **Hazırlıklı olma - Tahmin ve Erken Uyarı – Afetler,**
- c. **Müdahale - Etki Analizi,**
- d. **İyileştirme - Yeniden Yapılandırma** evreleridir.

“Bütünleşik Afet Yönetimi” sisteminde,

- **Kayıp ve Zarar Azaltma,**
- **Hazırlık,**
- **Tahmin ve Erken Uyarı,**
- **Afetler,**
- **Etki Analizi,**

gibi **afet öncesini korumaya yönelik** olan çalışmalara **“risk yönetimi”** denilirken;

- **Müdahale,**

²⁸ Daha detaylı bilgi için bkz., Kadioğlu, M., (2011), Ag.e, s.46-55. Ayrıca; konu ile bağlantılı olarak Türkiye modeli olarak AFAD Başkanlığı tarafından geliştirilen program için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/butunlesik-afet-yonetim-sistemi>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



- *İyileştirme,*
- *Yeniden Yapılanma,*

gibi *afet sonrasını düzeltmeye yönelik* olarak yapılan çalışmalar ise “*kriz yönetimi*” olarak adlandırılır. ²⁹

Bu çerçevede *afet yönetiminin temel hedef ve amaçları*; ³⁰

- *Can ve mal kaybına yol açabilecek riskleri minimum seviyeye indirerek olası kayıp ve riskleri önlenmek,*
- *Afetlerden birinci derecede zarar görenleri kurtarmak,*
- *Mal-mülk, doğal çevre, kültür ve tabiat varlıklarını korumak,*
- *Afet sonrasında hayatı normalinden daha iyi bir şekilde dönüştürmek,*
- *İş sürekliliğini, hizmetlerin devamını ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak şeklinde özetlenebilir.*

Bu veya benzeri başlıklar altında toplanan amaçlar, afet yönetimi çalışmalarının sadece afet sırasında ya da sonrasında yapılacak müdahaleyle sınırlı kalamayacağını gösterir.

2.2. Afet ve Acil Durum Yönetim Kurumları Görev Alanları

Afet ve acil durum yönetim faaliyetlerinde, risk ve zarar azaltma ile müdahale ve iyileştirme aşamaları yürütülmektedir. Ancak bu faaliyetlerin ağırlıkları değişmektedir. Acil durum yönetimlerinde ağırlıklı olarak müdahale ve iyileştirme faaliyetleri yürütülürken, afet yönetiminde müdahale ve iyileştirme yanında, özellikle zarar azaltma çalışmaları daha ağırlıklı olarak yürütülmesi gerekmektedir.

5902 sayılı Kanun’ un 2’ nci maddesinin (1) bendinde “*risk azaltma*”; belirli bir kesim veya alanda geliştirilen afet senaryolarına göre, olası risklerin önlenmesi, kabul edilebilir ölçülere indirilmesi ya da paylaşımı amacıyla alınacak her türlü planlı müdahale şeklinde tanımlanmıştır. Aynı maddenin (k) bendinde ise, “*zarar azaltma*”; afetlerde ve acil durumlarda meydana gelmesi muhtemel zararların ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik risk yönetimi ve önleme tedbirleri olarak tarif edilmiştir.

5902 sayılı Kanun’ un 2’ nci maddesinin (ğ) bendinde “*müdahale*”; afetlerde ve acil durumlarda can ve mal kurtarma, sağlık, iye, ibate, güvenlik, mal ve çevre koruma, sosyal ve psikolojik destek hizmetlerinin verilmesine yönelik çalışmalar şeklinde tarif edilmiştir. Aynı

²⁹ Kadioğlu, M., (2011), A.g.e, s.51-52.

³⁰ Kadioğlu, M., (2011), A.g.e, s.49.



Kanun' un 2' nci maddesinin (g) bendinde “**iyileştirme**”; afet ve acil durum sebebiyle bozulan hayatın normalleştirilmesine yönelik faaliyetler ve yeniden yapılanma olarak tanımlanmıştır.

5902 sayılı Kanun ile daha önce dağınık bir durum arz eden, afet ve acil durum yönetimleri ile ilgili çeşitli kurumlar, **tek çatı altında toplanmıştır**.³¹ Ancak bu noktada, afet ve acil durum yönetimi kavramlarının açıklanan mana ve mahiyetleri ile yeni kurulan ilgili kurumların görevleri ışığında, bu yeni kurumların hangi afet ve acil durumların yönetimlerini sağlayacakları hususunun değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Tek çatı altında bir araya getirilen kurum ve kurullar, tüm afet ve acil durumları mı yönetecekler, yoksa ihtisas sahibi kurumların görev alanları dışında kalan afet ve acil durumları mı yönetecekler?

Bu değerlendirmeyi yapabilmek için öncelikle, daha önce yapılan tanımlardan yola çıkarak, afet ve acil durum yönetimlerinin, kamu yönetimi konuları ve kurumları ile bağlantılarını inceleyebiliriz. *Her kamu yönetimi konusu*, adından da açıkça anlaşılacağı üzere, *kamunun ve dolayısıyla toplumun tamamını veya belli kesimini etkilemekte veya ilgilendirmektedir*.

Bu durum *acil müdahaleyi gerektirdiğinden*, söz konusu kamu yönetimi konuları birer **acil durum** halini alırlar. Bu acil durumlarda, şayet doğrudan **fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar da oluşursa, bu tanımlara göre acil durum, afet niteliğine ve kapsamına dönüşecektir**.

Bu durumda, *her kamu yönetimi alanında*, yönetim sırasında, kendi yönetim alanını ilgilendiren riskler ile beklenen veya beklenmeyen tehlikelerin gerçekleşmesi halinde **afet ve acil durumlar oluşabilecektir**.

Ekonomi, güvenlik, tarım, sanayi, turizm, mahalli idareler, sağlık gibi konusu itibarıyla toplumun belli bir kesimini veya tamamını ilgilendiren her kamu yönetimi konusu, hizmetleri sırasında toplumun tamamını veya belli bir kesimini etkileyen bir önemli problem ile karşılaştığında, *bu kamu yönetimi alanı, acil durum veya afet nitelik ve kapsamına dönüşecektir*.

Bu aşamada; “**afet ve / veya acil durum nitelik ve kapsamına giren her kamu yönetimi alanı, hangi birim tarafından, nasıl yönetilecektir?**” sorusu afet ve acil durum yönetiminde temel bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temel konuda **iki seçenek açıkça görülmektedir**:

Normal zamanda söz konusu kamu alanlarıyla ilgili hizmetleri yürüten ve bu alanda ihtisaslaşmış birimler, kendi alanlarında oluşan afet ve acil durumları da yönetir. Ancak; normal zamanda ilgili ve ihtisaslaşmış bir birim tarafından yönetilmeyen afet ve acil durum konuları, tek çatı altında oluşturulacak müstakil bir birim tarafından yönetilir. Bu birim tarafından, diğer

³¹ Bkz. 5902 Sayılı Kanun ve ilgili maddeleri. Ayrıca, “Afet Acil Durum Yönetimi” açıklamalı tanımı için bkz.; <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



kamu yönetimi birimlerinin afet ve acil durum yönetimlerinde aksayan taraflarına yardım edilir ve ilgili kamu yönetimi birimleri arasında gerektiğinde koordine sağlanır.

Tüm kamu yönetim alanlarının afet ve acil durumlarının, *ilgili kurumdan farklı bir kurum tarafından yürütülmesi teoride ve uygulamada mümkün değildir*. Böyle bir uygulama sorunları çözmekten ziyade, yeni sorun ve sıkıntılar ortaya çıkartacaktır.

Afet ve acil durum yönetimi kurumlarının tek çatı altında yürütmeleri gereken görev alanlarını aşağıda belirtilen başlıklar altında toplayabiliriz:

- *Başka bir kamu yönetimi kurumunun görev ve ihtisas alanına girmeyen afet ve acil durum konuları. (Deprem, kaya düşmesi, heyelan, çığ vb.)*
- *Başka bir kamu kurumunun görev alanına giren afet ve acil durumların, ilgili kurumlar tarafından yürütülemeyen hizmetleri ve bunların koordinasyonu. (Arama ve kurtarma faaliyetleri, iaşe, geçici iskan, hasar tespitleri, hak sahipliği, jeolojik etütler vb.)*

3. Olağanüstü Hâl Yönetimi

“*Olağanüstü Hâl Yönetimi*” 2935 Sayılı Olağanüstü Hâl Kanunu ³² hükümleri esaslarına göre yapılır. Maksat; tabii afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalım, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya temel hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmaya yönelik yaygın şiddet hareketlerine ait ciddi belirtilerin ortaya çıkması veya şiddet olayları sebebiyle kamu düzeninin ciddi şekilde bozulması, durumlarında olağanüstü hâl ilan edilmesi ve usulleriyle, olağanüstü hallerde uygulanacak hükümleri belirlemektir.

3.1. Olağanüstü Hâl (Durum) İlan Edilmesi

Olağanüstü hâl (durum) Cumhurbaşkanı tarafından ilan edilir. ³³ Anayasa ile kurulan özgür demokrasi düzenini ya da temel hak ve özgürlükleri ortadan kaldırmaya yönelik, yaygın şiddet hareketlerine ilişkin ciddi belirtilerin ortaya çıkması, şiddet olayları nedeniyle kamu düzeninin ciddi biçimde bozulması durumunda, olağanüstü hâl ilanı için **Milli Güvenlik Kurulu' nun da görüşü** alınır.

Olağanüstü durum **Türkiye' nin bir ya da birden çok bölgesinde ya da tümünde süresi altı ayı geçmemek üzere** ilan edilebilir. Olağanüstü durum kararı *Resmî Gazete' de* yayımlanır ve *hemen TBMM' nin onayına sunulur*. TBMM tatilde ise, gecikmeden toplantıya çağrılır. Meclis olağanüstü hâl süresini değiştirebileceği gibi, **Cumhurbaşkanı' nın istemi üzerine her defasında dört ayı geçmemek üzere bu süreyi uzatabilir** ya da olağanüstü durumu kaldırabilir.

³² 2935 Sayılı Olağanüstü Hâl Kanunu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.; <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2935&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

³³ 02/07/2018 tarihli ve 700 sayılı KHK'nin 84 üncü maddesiyle, Md.3 a. fıkrasında yer alan “Cumhurbaşkanının başkanlığında toplanan Bakanlar Kurulu” ibaresi “Cumhurbaşkanı” olarak değiştirilmiştir.



Olağanüstü durum kararının hangi sebeplerle alındığı, bölgesi ve süresi, *Türkiye Radyo Televizyon Kurumu ve Cumhurbaşkanı*’ nca gerekli görülen hallerde diğer araçlarla duyurulur.

Olağanüstü Hâl Kanunu' nun uygulanmaya başlanması ile birlikte vatandaşlara verilebilecek **yükümlülükler ve alınacak tedbirler** iki ana başlık altında açıklanmaktadır. ³⁴ Bunlar; “**doğal afet ve tehlikeli salgın hastalıklar**” ile “**ağır ekonomik bunalım halleri**” dir.

3.2. Afet Durumlarında Olağanüstü Hâl Yönetimi

Doğal afet ve tehlikeli salgın hastalıklar sebepleriyle olağanüstü hâl ilan edilmesi durumunda; *felakete uğrayanların kurtarılması, meydana gelen hasar ve zararın telafisi için ihtiyaç duyulan ve hemen sağlanamayan para ve her türlü taşınır ve taşınmaz mallar ve yapılması gereken işler; para, mal ve çalışma yükümlülüğü yoluyla sağlanır.* ³⁵

Doğal afet ve tehlikeli salgın hastalıklar sebepleriyle *olağanüstü hâl ilan edilen bölgelerde bulunan 18 - 60 yaşları arasındaki bütün vatandaşlar, olağanüstü hâl sebebiyle kendilerine verilecek işleri yapmakla yükümlüdürler...* ³⁶ Yükümlülük, iş mevzuatının çalıştırma yasağı ile ilgili hükümleri ile sınırlandırılmıştır.

Doğal afet ve tehlikeli salgın hastalıklar sebebiyle olağanüstü hâl ilanında, *olağanüstü hâl ilanını gerektiren hususlar göz önünde bulundurularak tedbirler alınabilir.* ³⁷ Bu tedbirlerden bazıları şöyledir;

- *Bölgenin belirli yerlerinde yerleşimi yasaklamak, belirli yerleşim yerlerine girişi ve buralardan çıkışı sınırlamak, belli yerleşim yerlerini boşaltmak veya başka yerlere nakletmek,*
- *Resmi ve özel her derecedeki öğretim ve eğitim kurumlarında öğrenime ara vermek ve öğrenci yurtlarını süreli veya süresiz olarak kapatmak,*
- *Eğlence ve konaklama yerlerinin kapanma zamanını tayin etmek, sınırlamak, gerektiğinde kapatmak ve bu yerleri olağanüstü halin icaplarına göre kullanmak,*
- *Bölge sınırları içerisindeki tüm haberleşme araç ve gereçlerinden yararlanmak ve gerektiğinde bu amaçla geçici olarak bunlara el koymak,*
- *Tehlikeli binaları yıkmak,*

³⁴ 2935 Sayılı OHAL Yasası Md.5 ve 9.

³⁵ 2935 Sayılı OHAL Yasası Md.7,8.

³⁶ 2935 Sayılı OHAL Yasası Md.8.

³⁷ 2935 Sayılı OHAL Yasası Md.9.



- *Gerekli görülen zaruri ihtiyaç maddelerinin dağıtımını düzenlemek, her türlü maddelerin alımı, satımı, dağıtımı, depolanması ve ticareti konularında gerekli tedbirleri almak, bu yerlere gerektiğinde el koymak, kontrol etmek,*
- *Kara, deniz ve hava trafik düzenine ilişkin tedbirleri almak,*

4. Afet Kurumları Dışında Kriz ve Yönetimi Uygulamaları

Yerel yönetimlerin afet ile ilgili çalışmaları ile afetlerde yardım amaçlı kurulmuş *sivil toplum kuruluşlarının, afet kurumları ile ilişki biçimlerini, **afet ve kriz ile ilgili yasalar*** belirlemektedir. Afet ile ilgili yapılacak hazırlıklar, planlar, örgütlenmeler kaynakların ve olanakların etkin kullanılması ve standartlık sağlanması gibi amaçlarla üst ve merkezi yönetim şekliyle sağlanmaya çalışılmaktadır. *Özelikle sivil toplum kuruluşlarına kolaylıklar sağlanarak afet durumu hazırlıkları ile ilgili cesaretlendirilmekte; arzu edilir duruma ulaşan kuruluşlar ise akredite edilmektedir.*³⁸

Standartlık ve tek elden koordinasyon amacıyla yapılan düzenlemeler, kamu kurumları ve kısmen yerel yönetimler ile esnek yapıya sahip olan sivil toplum kuruluşlarının ortak çalışma yürütmesini zorlaştırmaktadır.

***Kriz algısını** bütünüyle mali krizler ile şekillendirmiş olan özel sektör kuruluş ve işletmelerinin, kriz durumlarında yönetim biçimi ile ekonomik krizler sonucunda ortaya çıkabilecek toplumsal olayları, **afet tanımı içine alan kamunun kriz yönetim anlayışının senkronize edilmesi çalışmaları,** siyaset biliminin alanında anlamlandırılabilir ancak.*

³⁸ <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/20200729-1.htm> ,24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edilmiştir. Ayrıca; bu konu ile ilgili olarak <https://www.hazirol.gov.tr/tr/39208/AFAD-Akreditasyon-Sistemi> adresi incelenebilir.



Kaynakça

Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2014), Afet Acil Durum Başkanlığı Yayını, Ankara.

Baysal, T., (2017), Neo-Liberalizm Tartışmaları Çerçevesinde Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Türkiye Pratiği, KAÜİİBFD 8(15).

Bozkurt, Ö., Ergun, T., Sezen, S., (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayını, Ankara.

Buluç, B., (1996), Yönetimde Örgütlenme Süreci, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2 (4).

Dinçer, Ö., (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul.

Filiz, E., (2007), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, Alfa Aktüel, Bursa.

Genç, F.N., (2009), Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Makale, Adnan Menderes Üniversitesi Verimlilik Dergisi.

Kadioğlu, M., (2011), Afet Yönetimi, İstanbul: T.C. Marmara Belediyeler Birliği, Bursa.

Okumuş, F. (2003), İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17, Nis.2003, Sayı:1-2.

Oxford Dictionary of English 2e (2003), Oxford University Press.

Örnek, A.Ş., (2005), Bilgi Toplumunda Kriz Yönetim Stratejileri, Ankara.

Özdoğan, M., (2018), Neo-Weberian Devlet ve Bürokrasi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(14).

Özoran, B.A., (2017), Kaos: Örgütler İçin Bir Risk mi, Yoksa Bir Fırsat mı?

Social Sciences Research Journal, Volume.6, Issue.4, 2539269 (December 2017), ISSN: 214795237.

Tuncer, A., Usta S., (2013), İki Kriz Arasında Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.30.

Tutar, H., (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları.

Tutar, T., (Ed.), (2007), Zaman Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



Mevzuat

29.05.2009 Tarih ve **5902** Sayılı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında **Kanun.**”

25.10.1983 Tarih ve **2935** Sayılı “Olağanüstü Hâl **Kanunu.**”

02.07.2018 Tarih ve **700** Sayılı **KHK**, T.C. Cumhurbaşkanlığı “Anayasa’da Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında **Kanun Hükmünde Kararname.**”

09.07.2018 Tarih ve **703** Sayılı **KHK**, T.C. Cumhurbaşkanlığı “Anayasa’da Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında **Kanun Hükmünde Kararname.**”

29 Temmuz 2020 Tarih ve **31200** Sayılı, T.C. İçişleri Bakanlığı “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Afet ve Acil Durumlara İlişkin Hizmet Standartları ve Akreditasyon Esaslarının Belirlenmesi Hakkında **Yönetmelik.**”



İnternet Linkleri

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/39212/410070>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://kelimeler.gen.tr/yonetmek-nedir-ne-demek-338119>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3.pdf>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://kelimeler.gen.tr/kriz-nedir-ne-demek-202525>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/crisis>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.cevirce.com/yunanca-turkce-ceviri?text=kriz&lang=tr-el>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<http://www.krizyonetimi.com.tr/evreleri.html>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2935&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/389802>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edilmiştir.

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

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/07/20200729-1.htm>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.hazirol.gov.tr/tr/39208/AFAD-Akreditasyon-Sistemi>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/29990>, 24 Temmuz 2025 tarihinde ziyaret edildi.



Acil Yardım ve Afetlerde Kriz Yönetimi

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