

## **Bölüm 15**

# **KRİZ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY): DEPREMLER BAĞLAMINDA AFETLERE YÖNELİK İKY FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ**

**Ayşe ASİLTÜRK<sup>1</sup>**

### **GİRİŞ**

Dünya tarihi boyunca doğal afetler küresel, bölgesel, ulusal ve yerel sistemlerin varlığını tehdit ederek, farklı bölgeleri, toplulukları ve örgütleri etkilemektedir. Doğal afetler, az gelişmiş ülkelere atfedilmekte, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere nispeten seyrek meydana geldiği düşünülmektedir. Bu düşüncenin yanıltıcı olduğunu son yıllarda dünyanın farklı yerlerinde ard arda yaşanan doğal afetler sonucu görebiliriz. Nitekim iklim değişikliği ve küresel ısınmanın yaygınlaşan etkisiyle deprem, kasırga, sel gibi doğal afetlerin sıklığı ve şiddeti artmaktadır (Sargiacomo vd., 2021).

Acil Durum Olay Veri Tabanı EM-DAT, 2022 yılında dünya çapında 387 doğal afet olayının yaşandığını, 30.704 kişinin hayatını kaybettiğini, 185 milyon kişinin etkilendiğini, 223,8 milyar ABD doları ekonomik kayıp gerçekleştiğini kaydetmiştir (CRED, 2022). 2023 yılının ilk yarısının en büyük afetlerinden biri şüphesiz 6 Şubat 2023 tarihinde 7,8 Mw ve 7,5 Mw büyüklükte gerçekleşen merkez üstü sırasıyla Pazarcık ve Elbistan ilçeleri olan, Kahramanmaraş (Türkiye-Suriye) depremleri olarak kayda geçmiştir. Bu depremlere bağlı olarak resmî rakamlara göre Türkiye’de yaklaşık 51.000 kişi hayatını kaybetmiştir (Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü, 2023; BBC, 2023). 2023 yılının ilk yarısında küresel doğal afet kurbanlarının sayısı yaklaşık 62.000 olarak tespit edilmiştir. Bu rakamın yaklaşık 51.000’i Kahramanmaraş depremlerinde hayatını kaybedenlere ait olup; 2010 yılından bu yana dünya çapında kayıtlara geçen afet kurban sayısından daha da yüksektir (Munich Re, 2023).

Görüldüğü gibi doğal afetler, maddi kayıplarla birlikte daha da önemlisi insan kayıplarına yol açmaktadır. Doğal afetlerden kaynaklanan ölümlerin sayısı

<sup>1</sup> Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ayseasilturk@trabzon.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-6221-6208

yıldan yıla değişkenlik gösterirken, son 10 yılın ortalamasına bakıldığında, dünya çapında her yıl yaklaşık 45.000 kişi doğal afetlerden hayatını kaybetmektedir. Bu rakam, küresel ölümlerin yaklaşık %0,1'ini temsil ederken; büyük afetler, can kaybının artmasına neden olmaktadır. Örneğin, sırasıyla 1983-85 Etiyopya'da yaşanan kıtlık ve kuraklık; 2004 yılı Hint Okyanusu deprem ve tsunamisi; 2008 yılı Myanmar Nargis Kasırgası ve 2010 yılı Haiti Port-au-Prince depremi küresel afetlere bağlı ölümlerin toplamda 200.000'in üzerine çıkmasına neden olmuştur (Ritchie vd., 2022).

Dünyada ve Türkiye'de afetlerin sayısının giderek artması ve etkilerinin daha büyük alanda ve daha güçlü hissediliyor olması afet yönetimini devletlerin ve toplumu temsil eden kamu sektörü, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen sektör (sivil toplum kuruluşları) temsilcilerinin gündemine taşımıştır. Bu manada uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki birçok örgütün afet yönetimi uygulamalarına katılarak destek verdiği görülmektedir. Örneğin, Türk Kızılayı, kuruluşundan günümüze 147 ülkeye yardım eli uzatırken; son 10 yılda 138 farklı ülkede doğal ve insan kaynaklı afetlere müdahale etmiştir (Kızılay, 2023). Dışişleri Bakanlığının verilerine göre, Kahramanmaraş merkezli depremlerde, Kahramanmaraş, Hatay ve Adıyaman illeri başta olmak üzere depremden etkilenen bölgelerde 90 ülkeden çok sayıda arama kurtarma ekibi çalışanı ve 54 ülkeden 440 özel eğitimli köpek görev almıştır (Deveci, 2023).

Son yıllarda yaşanan afetler, toplumlar ve bireylerin giderek daha savunmasız hale geldiğini ve risklerin de arttığını göstermektedir. Dünya nüfusunun yaklaşık dörtte üçü, deprem, sel, kasırga veya kuraklık gibi dört ana ölüm nedeninden en az birinin mevcut olduğu bölgelerde yaşamaktadır. Bu nüfus grupları içerisinde özellikle "savunmasız nüfus grupları" olarak nitelendirilenlerin doğal afetlerden etkilenmesi, sonuçları açısından afetleri felakete dönüştürebilmektedir (Sobhi vd., 2022).

Karabey (2017) çalışmasında belirttiği gibi ülkelerin afet yönetimindeki başarısı, insani gelişmişliği ve çevresel sürdürülebilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Afetlerin etkileri ve verilen tepkilerin daha geniş kalkınma yörüngelerini nasıl etkilediğinin, uluslararası düzeyden haneye kadar çok düzeyli toplumsal ilişkiler ve anlam sistemleri bağlamında konumlandırılması, bireylerin ve toplumların inançları, değerleri, tutumlarının ele alınmasının gerektiği ifade edilmiştir (Mosneaga, 2022).

Çözülmemiş kalkınma sorunları olarak değerlendirilen afetler bağlamında Asya kıtası, "afet olaylarının süpermarketi" olarak görülmektedir. 2007 yılında

bildirilen tehlikelerin yaklaşık %37'sinin Asya kıtasında meydana gelmesi, yüksek derecede kentleşme ve yoksullukla ilişkilendirilmiştir (Sobhi vd., 2022). Mosneaga (2022) çalışmasında doğal afetlerin sıklıklaşması ve iklim değişikliğinin yoğunlaşması bağlamında, geçmişteki ve mevcut kalkınma projelerinin sürdürülemezliğinin, politika ve düzenleyici çerçevelerin eksikliğinin giderek daha belirgin hale geldiğini ifade etmektedir. Japonya'nın Atami şehrinde yaşanan toprak kayması felaketi vakasını ele alan bu araştırmacı, çevresel tehlikelerin yoğunlaşmasının sürdürülemez, sorumsuz kalkınma projeleri ile birleşerek felaketleri tetiklediğini örneklendirmiştir.

Hyogo Eylem Çerçevesi (2005–2015) ve Sendai Afet Riskini Azaltma Çerçevesi (2015–2030) ile uyumlu olarak, afet yönetiminin odak noktası, paradigmanın risk değerlendirmesinden savunmasızlığa doğru değiştirilmesiyle dirençli bir toplum haline gelme olmuştur (Sobhi vd., 2022). Depremler gibi doğal afetler karşısında kurum ve kuruluşların sürdürülebilir kriz yönetimi ve afet yönetimi politikaları, uygulamaları geliştirmeleri, afet öncesi hazırlık çalışmaları, afete müdahale ve afet sonrası iyileştirme çalışmalarında görev alacak insan kaynağının yönetilmesi üzerinde durulması önem arz etmektedir. Aşağıda öncelikle kriz yönetimi ve afet yönetimi kavramlarının kapsamı ele alınacaktır.

## **KRİZ YÖNETİMİ VE AFET YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE KAPSAMI**

Her ne kadar zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da kriz ve afet kavramlarının, tanım ve kapsam olarak eş anlamlı olmadığı görülmektedir.

Türk Dil Kurumu sözlüğü kriz kavramını, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2023). Daha genel bir tanıma göre kriz, “beklenmedik anlarda oluşan, kontrol edilmesi görece güç, acil müdahale gerektiren, örgütleri olumsuz etkileyen ve toplumsal düzeyde panik ve kaosa yol açan insan kökenli ya da doğa kökenli olaylar” olarak ifade edilmektedir (Çağırtekin, 2019).

Bir kriz, uygun ve zamanında ele alınmazsa afet veya felakete dönüşebilecek spesifik olmayan bir şekilde gelişme potansiyeli olan acil bir olay veya karar verme durumudur (Bly vd., 2021). Tehlikeli, zor olarak algılanan ve acil müdahale gerektiren kriz durumları, sınırlı bir çevrede ve sayıda insanı etkileyerek, kısıtlı kaynaklarla çözülebilir. Örneğin, bir üretim tesisinde su baskını sonucu oluşan hasar nedeniyle çalışanlar boğulma riskiyle karşılaşabilir. Tesiste çalışanlar bilgi ve becerileriyle bu krizi yönetebilir veya tam tersi krizin üstesinden gelemedikleri

için negatif sonuçlarla karşılaşabilirler (Quora, 2022).

Diğer taraftan “acil durum, afet ve felaket” kavramları da karıştırılabilmektedir. Afetler ve acil durumlar nitelik ve büyüklük bakımından farklılık göstermektedir. Acil durum, yaşamı ve refahı riske atan, zamana duyarlı, potansiyel olarak zararlı olayları temsil etmektedir. Acil durumlarda, zararı önlemek, hafifletmek veya en aza indirmek için yerel düzeyde kaynaklar mevcuttur ve tek bir müdahale kuruluşu sorumludur (Bly vd., 2021).

Afet kavramı ise, “geniş çapta hasara, yıkıma ve can kaybına neden olan bir olay veya durum”u temsil etmektedir. Afetler ilk başladığı yerin ötesine yayıldığı için tek bir yerle, hatta tek bir alanla sınırlı değildir. Afetten etkilenen kişiler, olayın kapsamına ve ölçeğine yanıt verebilmek için ihtiyaç duydukları materyallerden yoksundur. Afetten etkilenen insan sayısı arttıkça, afete cevap verilmesinde görevlendirilecek insan sayısı yetersiz kalabilmektedir. Afet durumu, etkin bir şekilde yönetilmediğinde olumsuz koşullar etkisini genişletmeye devam edecek ve çözümü için kaynak gereksinimi artacaktır (Quora, 2022). Afetler birden fazla kişinin zarar görme riskiyle karşılaştığı, birden fazla yetki alanının müdahale ettiği ve yerel olarak hemen erişilemeyen kaynakların yer aldığı “aşırı karmaşık, büyük acil durumlar” olarak kabul edilmektedir. Afetten farklı olarak felaket kavramı, büyük bir zararla birlikte müdahale yeteneklerinin yetersizliğine işaret etmektedir (Bly vd., 2021). Nitekim Türk Dil Kurumu sözlüğü, felaketi “büyük zarar, üzüntü ve sıkıntılara yol açan olay veya durum; yıkım, katastrof” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2023).

Karabey (2017) çalışmasında karşılaşılan olay veya durumun bir kriz mi yoksa afet mi olduğunu ayırt edebilmek için, örgüt içinden mi yoksa dışından mı kaynaklandığına bakılması gerektiğini, kriz durumlarında “temel sebebin yanlış yönetim uygulamaları, değişime uyum sağlamada başarısızlık gibi” konuların örgüte atfedilebileceğini; afet durumlarında ise “örgütün çok az kontrol sahibi olabildiği, ani, tahmin edilemeyen ve karmaşaya yol açan değişimler”in gerçekleştiğini bildirmektedir. Teknolojik değişimler, ekonomik koşullar, örgüt yapısı, doğal afetler, insanlara bağlı nedenler krizlere zemin hazırlayabilmektedir.

Literatürde kavramsal olarak farklılığın vurgulandığı bir diğer husus, doğal tehlikeler ve doğal afetlerin birbiriyle ilişkili olsa da aynı şeyi ifade etmediğidir. Doğal tehlike, olumsuz etkisi olması muhtemel bir olayın tehdididir. Doğal afet, doğal tehlikenin, fiili olarak ortaya çıkmasını takiben ortaya çıkan olumsuz etkidir. Ulusal Risk Endeksi, toplumların göreceli doğal tehlike risklerini, afet sırasında veya sonrasında bekleyebilecekleri etkileri anlamalarına yardımcı olmak için

tasarlanmıştır (FEMA, 2023). Bu manada, Tablo 1’de yaygın doğal tehlikelere yer verilmiştir.

<b>Tablo 1. Yaygın Doğal Tehlikeler</b>			
<b>Jeofizik Tehlikeler</b>		<b>Biyolojik Tehlikeler</b>	
<b>İklimsel ve Meteorolojik</b>	<b>Jeolojik ve Jeomorfik</b>	<b>Floral</b>	<b>Faunal</b>
Kar fırtınası ve kar	Çığlar	Mantar hastalıkları örn. Atlet ayağı hastalığı, Hollanda karaağaç hastalığı vb.	Bakteriyel ve viral hastalıklar örn. Grip, sıtma, tifüs, veba, kuduz vb.
Kuraklık	Depremler	İstilalar örn. yabancı otlar	İstilalar , örn. termitler, tavşanlar, çekirgeler vb.
Seller	Erozyonlar (toprak, sahil, kıyı erozyonları)	Saman nezlesi	Zehirli hayvan ısırıkları
Sis	Heyelanlar	Zehirli sarmaşık	
Don	Kumların yer değiştirmesi		
Dolu fırtınaları	Tsunami		
Sıcak hava dalgası	Volkanik patlamalar		
Kasırgalar, hortumlar			
Yıldırım çarpmaları ve yangınlar			

Kaynak: (Burton ve Kates, 1963)

Krizyönetimi, disiplinlerarası çalışılmış bir alan olup; işletme, uluslararası siyaset ve kamu yönetimi disiplinleri tarafından sistematik olarak analiz edilmektedir. Erken dönem kriz yönetimi teorilerinin birçoğu, yıkıcı doğal afetlerden veya büyük ölçekteki endüstriyel kazalardan yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bu çalışmalar, doğal afetlere müdahale, afet yönetimi organizasyon/gruplarının tipolojisi, davranış kalıpları, değerleri, sosyal problemlerin doğal afete müdahaleye etkisini ele almaktadır. 1980’lerden itibaren kriz yönetimi araştırmaları kriz planlaması ve potansiyel krizlere hazırlık konularına odaklanmakta ve özellikle acil durum

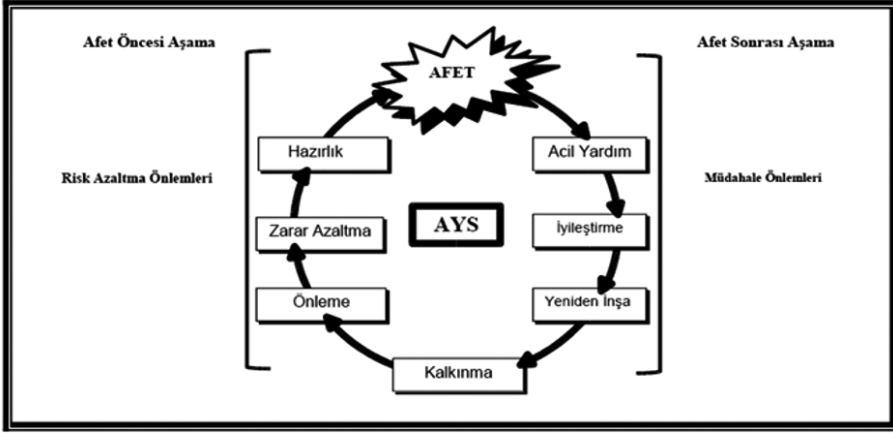
planlaması, personelin eğitimi ve krizlerde liderlerin rolüne dikkat çekmektedir (Özcan, 2021).

<b>Tablo 2. Kriz Aşamalarında Alınması Gereken Önlemler</b>		
<b>Kriz Öncesi Önlemler</b>	<b>Kriz İçi Önlemler</b>	<b>Kriz Sonrası Önlemler</b>
icra komitelerinin kurulması ve üyelerin seçilmesi veri ve istatistiklerin toplanması politikaların geliştirilmesi ve onaylanması öngöründe bulunulması acil durumlara hazırlık ve müdahale için gerekli eğitimlerin düzenlenmesi	krizlerin duyurulması icra komitelerinin aktif hale getirilmesi farklı departmanlarda kriz oluşumunun araştırılması kriz kontrol ve yönetimi kriz raporlamasının sürekli hale getirilmesi işleyiş açısından optimal çözümlerin sağlanması çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması bilgilendirme ve gerekli uyarıların yapılması	krizin sona erdiğinin duyurulması kriz sonuçları ve zararlarının tahmin edilmesi enkaz ve atıkların toplanmasının koordinasyonu mali, insani, fiziki ve ekipman hasar listesinin hazırlanması hasarların onarılmasının planlanması gelecekte benzer olayların ortaya çıkmasının önlenmesi için planlama yapılması olaylara ilişkin belge ve deneyimlerin kayıt altına alınması ve arşivlenmesi

Kaynak: (Farajian vd., 2022)

Krizin oluşumunu engellemeyi ve kriz ortaya çıkarsa etkin bir biçimde yönetilmesine yönelik sistematik girişimleri içeren kriz yönetiminin amacı, krizin örgüt ve paydaşları üzerindeki olumsuz etkilerini sınırlandırmak ve/veya ortadan kaldırmaktır (Karabey, 2018). Diğer bir deyişle kriz yönetimi, örgütsel yapının esnek hareket edebilme kabiliyetini geliştirerek kriz anında gerekli kararların zamanında alınabilme ve uygulanma sürecini de kapsamaktadır (Özcan, 2021). Tablo 2’de kriz yönetimi bağlamında kriz aşamalarında alınması gereken önlemler örneklendirilmiştir.

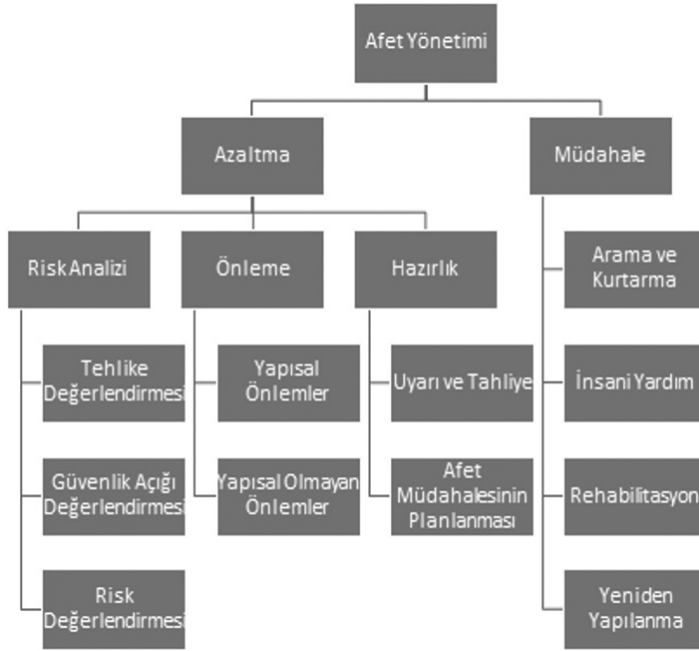
Süreklilik gerektiren ve daha geniş bir kavram olan kriz yönetimi, afet yönetimi kavramını da kapsamaktadır. Afet yönetimi, “afetlerin önlenmesi ve zararlarının azaltılması, afetlere karşı hazırlıklı olunması, toplumun tüm imkân ve kaynaklarının afet öncesi ve sonrası iyi yönlendirilmesi ve kullandırılması”dır (Çağırtekin, 2019).



Şekil 1. Afet Yönetimi Döngüsü  
Kaynak: (Erkal ve Değerliyurt, 2009)

Şekil 1'de görüldüğü gibi afetler, hem risk hem de kriz yönetimi uygulamalarının birlikte değerlendirilmesini içermektedir. Kayıp ve zararların azaltılması, hazırlık, tahmin ve erken uyarı gibi afet öncesi korumaya yönelik çalışmalar "risk yönetimi" olarak; etki analizi, müdahale, iyileştirme ve yeniden yapılandırma gibi afet sonrası çalışmalar ise "kriz yönetimi" olarak ele alınmaktadır (Taşkıran ve Baykal, 2018).

Afet yönetimi, afetin insanlar üzerindeki etkileriyle başarılı bir biçimde başa çıkılabilmesi için gerekli önlemlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve uygulanmasından oluşan entegre bir süreçtir. Buna önleme, hafifletme, kapasite geliştirme, hazırlık, müdahale, değerlendirme, kurtarma ve rehabilitasyon faaliyetleri de dahildir. Şekil 2'de görüldüğü gibi afet yönetimi, afet öncesi (azaltma) ve afet sonrası (müdahale) odağından oluşan iki çatallı bir yaklaşımdır (Deshmukh vd., 2008).



Şekil 2. Afet Yönetiminin Bileşenleri

Kaynak: (Deshmukh vd., 2008)

Depremler, sebep oldukları hasarın boyutu ve şiddeti nedeniyle dünyada en çok bilinen doğal afetlerden biridir. Doğal afetlerde hasarlar, yaralanmalar ve can kayıplarının artmasında veya azalmasında kriz yönetimi önemlidir. Kriz yönetimi, bir şehrin, bölgenin ve ülkenin, doğal afetler öncesinde, sırasında ve sonrasında beklenmeyen olayların etkilerini azaltmak için alınan önlemler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Faraşian vd., 2022).

Afet dayanıklılığının, afet mağduru bir toplumun kapasitesini güçlendirmeye yönelik bir dizi önlem veya değişikliği içeren planlı bir süreç olarak görülmesi, insanın afetler karşısındaki merkezi rolünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda afet yönetimi, insanın afetlere tepki verme sürecini, “risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme” olmak üzere dört aşamadan oluşan bir rotasyon olarak ele almaktadır. Afete dayanıklı bir şehir, iskelet sistemleri ve insan toplumlarından oluşan sürdürülebilir bir ağı temsil etmektedir. İskelet sistemleri, kentin yerleşik ve doğal bileşenleridir (örneğin, yollar, binalar, altyapılar, iletişim ve enerji tedarik tesisleri, vb). Dayanıklı iskelet sistemleri olmayan bir şehir, çeşitli olay ve değişimlere karşı oldukça savunmasız kalacaktır. Diğer taraftan bir şehirde faaliyet gösteren resmi, resmi olmayan, sürdürülebilir ve bireysel insan toplulukları, şehrin sosyal ve



kurumsal bileşenleridir. Toplumlar şehrin beyni gibi hareket ederek faaliyetlerini yönlendirir, ihtiyaçlarını karşılar ve deneyimlerinden yararlanır (Sobhi vd., 2022). Bu nedenle şehirlerin iskelet sistemleri kadar toplumların da kriz ve afet yönetimi bağlamında geliştirilmeleri önem arz etmektedir.

## **AFETLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Doğal afetler, insan üzerinde zararsızdan felakete kadar çeşitli etkileri olan doğa olaylarıdır. Bu doğa olaylarının zaman ve mekandaki yerini, boyutunu veya süresini tahmin edebilmek, toplumlara tehlikeden kaçınma veya atlatma fırsatı vermektir. Ancak öngörülebilir hiçbir veri toplama ve algılama ekipmanı, bir yıldırımın patlamasını veya bir kasırganın kesin yolunu tam olarak belirleyememektedir. Bu doğal sınırlama göz önüne alındığında, neredeyse tüm tehlike tahminleri aslında olasılıksaldır (Burton ve Kates, 1963). Doğal afetlerin tam olarak ne zaman meydana geleceğini tahmin etmedeki zorluklar, kriz yönetiminin hayati önemini artırmaktadır.

İrân'ın Bam şehrinde meydana gelen yıkıcı deprem sırasında ve sonrasında kriz yönetiminin farklı yönlerini inceleyen Sadeghi-Bazargani vd. (2015) kayıpların ağırlaşması ve müdahalelerin etkisinin azalmasına neden olarak “zayıf kriz yönetimi”ni göstermiştir.

Krizler, özellikle insan kaynakları tarafında liderlik, iletişim ve takım çalışmasını bozarak yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve dolayısıyla örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltmaktadır. Etkinlik ve verimliliği azalan örgütlerin buna bağlı sorunlar nedeniyle zamanla varlığı tehlikeye düşebilmektedir (Karabey, 2017). Kriz yönetimi, hükümetler, gönüllü kuruluşlar veya diğer yerel departmanlar tarafından yürütülen kurtarma, hazırlık, hafifletme ve dayanıklılık çabalarından oluşmaktadır. Hükümetlerin, yerel halk ve diğer paydaşlarla etkili istişarelerin yapılmasını sağlaması gelecekteki sonuçları etkileyecek kararların alınmasına yardımcı olacaktır (Azimi ve Shirazi, 2014).

Genel manasıyla insan kaynakları yönetimi veya İKY, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını planlama, seçme ve yerleştirme, eğitime, yetiştirme ve geliştirme, performansını değerlendirme, koruma ve güvenliğini sağlama gibi faaliyetlerin bütününe kapsayan bir süreç olarak tarif edilebilir. Altuntaş, (2017) göre sahip olunan altyapı ve kaynaklar ne derecede güçlü olursa olsun, afet yönetiminde insan kaynağı en önemli ve değerli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı, afetler ile mücadelede, afetlerin zararlarının azaltılabilmesi ve iyileştirmelerin sağlanmasında, altyapı ve

kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve afet yönetim sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır.

Kahramanmaraş depremlerinin ardından Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) Mart 2023'te gerçekleştirdiği "Şirketlerin Afet Sonrası Kriz Yönetimi Araştırması" sonuçlarına göre afet bölgesindeki şirketlerin %33,33'ü afete ilişkin herhangi bir kriz yönetim planı olmadığını, %44,44'ü kriz yönetim planı olduğunu ama bu süreçte iyileştirilmesi gereken hususlar tespit edildiğini, %22,22'si kriz yönetim planı olduğunu ve bu süreçte hızla aksiyon almalarını sağladığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin çalışanlarının işe dönüşüyle ilgili sorunların aşağıdaki konularda yoğunlaştığı belirtilmiştir (Peryön, 2023):

- afet nedeniyle çalışanın kaybı veya sağlık sorunları (%33.33),
- afet nedeniyle çalışanın yakınlarının kaybı, sağlık sorunları (%54,39),
- afet nedeniyle maddi zarar görülmüş olması (%42.11),
- afet nedeniyle şehirden göç (%42.11),
- afet sonrası psikolojik travma (%73,68),
- ebeveyn olan çalışanların evden çalışmaya yönelik talebi (%19.30).

Afetlerin insan kaynakları yönetimi (İKY) alanı ile bağlantısı aşağıdaki gibi birkaç farklı pencereden ele alınarak incelenebilir:

- Afetlerin ülke genelinde yönetilmesini hedefleyen kamu kurumları, yerel yönetimler açısından İKY faaliyetleri,
- Afetlere karşı hazırlık yapmak isteyen özel sektör kuruluşlarının kendi içlerinde işletmeye özgü ve/ sektörel bazda geliştirdikleri İKY faaliyetleri,
- Afet yönetiminde rol almak isteyen sivil toplum kuruluşlarının İKY faaliyetleri.



**Şekil 3.** Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci  
**Kaynak:** (Altuntaş, 2017).

Afetzedelere yardım etmek amacıyla uygulanan insan kaynakları yönetimi (İKY), deprem sonrası temel stratejilerden biridir (Farajian vd., 2022). Farklı seviyelerde ve farklı örgütler /paydaşlar tarafından yürütülmesi beklenen afet yönetimi çalışmalarının beklenen etkiye ulaşabilmesi, afet yönetimi içerisinde yer alan farklı uzmanlık alanlarından insan kaynağının işbirliği, uyum içerisinde, etkili ve verimli biçimde yönetilmesi ile mümkün olabilir (Altuntaş, 2017).

Şekil 3’te görüldüğü gibi afetlerde veya afetlere yönelik insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları “insan kaynağının planlaması, insan kaynağının seçilmesi ve yerleştirilmesi, insan kaynağının performans değerlendirmesi, insan kaynağının eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, insan kaynağının korunması ve güvenliğinin sağlanması” olarak kabul edilmiştir (Altuntaş, 2017).

Afetlere yönelik gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri temel olarak İKY ile aynı aşamaları içerse de kendine has özelliklere sahiptir. Aşağıda bu sürecin aşamaları örnekleri ile ele alınacaktır.

## **AFETLERE YÖNELİK İNSAN KAYNAĞI PLANLAMASI**

Afetlere yönelik insan kaynağı planlaması (İKP), “erken uyarı, zararları hafifletme, acil müdahale, kurtarma, zararlara karşı koruma ve afetlere hazırlık için ulusal kapasiteyi artırarak vatandaşları ve acil müdahale ekiplerini destekleme faaliyetlerini yürütecek İK’nın nicelik ve nitelik yönünden tahmin ve temin edilmesi”ni içermektedir (Altuntaş, 2017; Taşkiran ve Baykal, 2018). Etkili bir planlama, herhangi bir doğal afetin yol açtığı yıkımı ve karışıklığı azaltmak için en iyi savunma stratejisidir. Gelecekteki depremlere karşı savunmasız olan toplumlar için deprem risklerinin stratejik planlamanın bir parçası olarak dikkate alınması önemlidir. İKP süreci dört aşamadan oluşmaktadır (Azimi ve Shirazi, 2014):

- İK talep ve arzını tahmin etmek amacıyla verilerin toplanması ve analizi,
- üst düzey yöneticilerin desteğiyle genel İK politikaları için hedef belirleme,
- farklı İK fonksiyonları için onaylanmış plan ve eylemlerin tasarlanması ve uygulanması,
- İKP’nin örgüt içerisinde ilerlemesini kolaylaştırmak amacıyla uygulanan planların kontrolü ve değerlendirilmesi.

Son yıllarda birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede büyük ve yıkıcı depremler meydana gelmektedir. Bu depremler, toplumlar açısından doğru, yanlış eylemlerin görülebildiği geniş laboratuvarlara yol açmaktadır. Depremleri takiben, çeşitli hazırlık, müdahale, hafifletme ve yeniden inşa önlemleri gerçekleştirilmektedir. Deprem afetinin yönetiminde planlama politikalarının oluşturulması, uygun

analiz tekniklerinin seçilmesi, edinilen deneyimlerden dersler çıkarılarak yanlışların tekrarlanmaması, hazırlık, müdahale, önleme, yeniden yapılandırma ve rehabilitasyonda güçlenmek önem arz etmektedir (Nekoei-Moghadam vd., 2016). Afet öncesi hazırlık döneminde İKP'nin yapılmaması veya yetersiz yapılması, afet sonrası müdahale aşamasında, arama – kurtarma ve yardım faaliyetlerinde İK krizlerine yol açarak, kayıp ve zararları artırabilir, afete müdahale eden örgütlere yönelik negatif algıların çoğalmasına yol açabilir (Altuntaş, 2017).

Nekoei-Moghadam vd.nin (2016) İran Bam depremini ele alan çalışması, etkin bir kriz yönetimi bağlamında planlamanın çeşitli yönlerinde aşağıdaki gibi sorunların yaşandığını göstermektedir:

Tasarım sorunları, tutarlı programların ve doğru bilginin eksikliği olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, Bam'da depremden sonraki ilk günlerde düzenli bir planın olmadığını, kaynakların kullanımında gecikme yaşandığını ve kaynakların optimal kullanımının zayıf olduğunu göstermiştir. Depremde bilgi sistemleri ve bilgi yönetimi etkisiz ve verimsiz kalmıştır. Depremle ilgili ana bilgi kaynakları kişilerarası iletişim olmuştur. Ancak çok sayıda bilginin varlığı hem halkın hem de hükümet planlamacılarının kafasını karıştırmıştır. Hayatta kalanların %94'ünün radyo gibi öğelere erişiminin olmadığı tespit edilmiştir.

Değerlendirme sorunları, sağlık hizmeti ihtiyaçlarına dikkat edilmemesi, yaralıların hava yoluyla taşınmasına yönelik tutarlı programlar ve yardımların eksikliği olarak tespit edilmiştir. Bam depreminde hastalar ve depremezeler üzerinde yapılan değerlendirmeler, hızlı ve etkili bir tedavinin yapıldığını, “ortalama” tıbbi bakımın sunulduğunu, ancak kurtarma çalışmalarının geciktiğini, ölüm ve ağır yaralanmalarla sonuçlandığını; hayatta kalanların ise büyük bir kısmının güvenli içme suyu, yiyecek, çadır ve uyku tesisleri, yıkanma ve tuvalet gibi tesislere ve hammaddelere erişiminin bulunmadığını göstermiştir.

Koordinasyon desteği sorunları, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun zayıf olması ve bağış toplamak için tutarlı bir programın bulunmaması olarak tespit edilmiştir. Bam depreminde bölgeye yardım gönderilmesinde hazırlık eksikliği, kurum ve güçler arasında program ve prosedürler hakkında mutabakata varılmaması, kente gönderilen yardım kuruluşlarının önceden koordine edilmemesi sorunlara yol açmıştır. Bam depremezelerinin görüşleri, dağıtım tesislerinin kalitesinin çok düşük olduğunu ve birçoğunun çürük gıda dağıttığını ortaya koymuştur.

Eğitim sorunları, insan kaynakları ve toplumun eğitimi için tutarlı bir planın bulunmadığını göstermiştir. Bam depremine yardımda en etkili grupların

akrabalar ve yerel halk olduğu, ancak eğitimlerinin zayıf olması nedeniyle performanslarının düştüğü tespit edilmiştir. Diğer taraftan kriz yönetim eksikliği nedeniyle profesyoneller ve gönüllülerin verimliliği azalarak, arama kurtarma operasyonlarını etkilemiştir.

Kriz zamanlarında, özellikle çok sayıda ölümlerle sonuçlanan vakalarda İKP daha da önemli hale gelmektedir. Azimi ve Shirazi (2014), Güneydoğu İran'da 2003 yılında yaşanan yıkıcı depremin ardından, büyük ölçekli doğal afetler sonrası İKP'yi etkileyen faktörleri araştırmak için kamu eğitim sistemi üzerine bir örnek olay incelemesi gerçekleştirmiştir. Bulgular, büyük ölçekli doğal afetler sonrasında İKP'yi etkileyen faktörlerden en önemlilerinin, "güvenilir bilgi ve istatistiklere erişim, afet nedeniyle bölgeye gidiş-dönüş, göçler gibi sosyal faktörler olduğunu göstermiştir.

Nepal'in bozuk olan sağlık sistemi, 25 Nisan ve 12 Mayıs 2015 tarihlerinde 7,8 Mw ve 7,2 Mw depremlerle daha da kötüleşmiştir. Birçok sağlık çalışanı, etkilenen bölgelerdeki aile üyeleri, arkadaşlar veya mülklerinin kaybindan kişisel olarak etkilenmiş ve bu durum sağlık hizmeti sunumunda zorluklar meydana getirmiştir. Benzer örnekler, yabancı sağlık ekiplerinin bir afet bölgesini terk etmesi durumunda, ortaya çıkan İK açığı nedeniyle mevcut sağlık çalışanlarının aşırı yüklenmiş hizmetler sunmasına neden olduğunu göstermektedir (Mehata vd., 2015).

İK yöneticilerinin İK politikaları ve prosedürlerinin yazılması, iletişim, çalışan ilişkileri, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi konularındaki merkezi konumu, kriz yönetimi planlaması ve uygulamasına değerli katkılarda bulunmaları fırsatını sağlamaktadır. Premeaux ve Breau (2007) çalışmasında Katrina ve Rita kasırgalarından öğrenilen dersler aracılığıyla İK yöneticilerine öneriler geliştirmiştir. Kuruluşların bu krizlere nasıl tepki verdiğine dair örnekler kullanarak İKY açısından neyin işe yarayıp yaramadığını gösteren araştırmacılar, şirket yöneticileri ne kadar ileri görüşlü olursa olsun, bir kriz anında her olasılığı hesaba katarak planlama yapmanın bir yolunun olmadığını ifade etmiştir. Bu nedenle yöneticilerin yapabileceği en iyi şey, doğal afetler sonucu yaşanan trajedilerden dersler çıkararak bir dahaki sefere daha iyi hazırlanmaya çalışmaktır.

Türkiye'de afet yönetiminin merkezi konumunda Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) bulunmaktadır. AFAD 2013-2017 Stratejik Planı kapsamında stratejik İKY faaliyetlerine geçmeyi hedeflediğini, uygulamayı planladığı stratejilerin aşağıdaki gibi olduğunu belirtmiştir (Altuntaş, 2017):

- Kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda, doğru İK ihtiyacının tespit edilmesi,
- Mevcut ve gelecek ihtiyaçlar için İKP,
- Çalışan memnuniyetine yönelik uygulamaların geliştirilmesi,
- Kariyer planlaması ve eğitim faaliyetleri ile İK yetkinliğinin artırılması,
- Kurumdan ayrılanların pozitif dışsallık sağlamalarına yönelik yöntemlerin geliştirilmesi

Aşağıda Türkiye'de faaliyet gösteren ve Kahramanmaraş depremleri sonrası afetlerde İKY bağlamında deneyimlerini paylaşan şirketlerden bazılarının İKP uygulamalarına yer verilmiştir.

PepsiCo Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü, Kahramanmaraş depremleri bağlamında bir kriz masası oluşturmanın, kriz anında ne yapacağını bilen bir ekibin olmasının, soğukkanlılıkla harekete geçilmesinin, doğru bir iletişimle sahaya inilmesinin, sorulara ve destek ihtiyaçlarına cevap verilmesinin, acil durumlarda ulaşmak için sistemlerdeki kişilerin yakınlarının verilerini içeren listelerin güncel olmasının önemini vurgulamıştır (IMPACT2030 Turkey, 2023).

Ford Otosan İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri, olası Marmara depremine karşı Sancaktepe ve Romanya'daki bayilerinde içinde her türlü arama kurtarma ekipmanının bulunduğu müdahale konteynırları konumlandıracaklarını, arama kurtarma personeli yetiştirerek çok kapsamlı bir hazırlık planı içerisinde olduklarını, tatbikatlar yaparak ne durumda nasıl aksiyonlar alınacağını tekrar gözden geçirdiklerini belirtmiştir (IMPACT2030 Turkey, 2023).

Peryön Derneği Başkanı, Kahramanmaraş depremleri sonrası, İK profesyonelleri ve şirketlerine doğru İK politikalarının oluşturulması için destek sunduğunu, İK uzmanlarına odaklanarak, paylaşım çemberleri kurduklarını, bu paylaşım çemberlerinde hem o bölgede operasyonu olan şirketlerin yaptıklarını hem de neler yapılabileceğini konuşmaya çalıştıklarını belirtmiştir (JCI Türkiye, 2023).

Dow Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi İK Yetenek Yönetimi Direktörü, afet dönemlerinde krizi yönetmesini beklediğiniz kişilerin etkilenebildiğini, bu durumda beklemeden hemen hızlı bir şekilde, çeviklik ve psikolojik dayanıklılıkla başkalarının liderliği ele alması, takım içerisinde görevlerin hızlı bir şekilde yapılarak ve öğrenilerek yolda karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Güven, 2023).

## **AFETLERE YÖNELİK İNSAN KAYNAĞI SEÇME VE YERLEŞTİRME**

Kısa sürede büyük kayıplara yol açabilme potansiyeline sahip afetlerde görevlendirilecek İK'nın seçimi ve yerleştirilmesinde özenli davranılmalı, doğru işe doğru insan felsefesi takip edilmelidir. Aksi takdirde belirlenen örgütsel hedeflere ulaşamaması, başarısızlık ve verimsizlik ile afetlerde görevli çalışanlar için tatminsizlik, mutsuzluk, öz güvenin zedelenmesi vb. durumlar ortaya çıkabilir. Seçme ve yerleştirmeler, afet öncesi hazırlık döneminde mevcut kurum içi kaynaklar (afet organizasyonlarında görev yapanlar), kurum dışı kaynaklar (diğer kamu ve özel kuruluşlarda görev yapanlar, UMKE vb. organizasyonlar) ve toplumsal kaynaklardan (gönüllüler, sivil toplum kuruluşları vb.) sağlanabilirken; afet sonrası müdahale aşamasında, yeterli insan kaynağı sağlanamazsa mevcut insan kaynağı içinde belirlenen işleri yapabilecek kişiler arasından seçim yapılabilir. Bu bağlamda kurumların yedek İK belirleyebilmesi için çalışanlarının performans değerlendirme verilerini sürekli takip ederek, geliştirmeye yönelik programlar oluşturmaları önemlidir (Altuntaş, 2017; Taşkiran ve Baykal, 2018). Nitekim geriye dönük veya kesitsel çalışmalardan bazıları, afetlerde İKY'nin aşağıda bahsedilen zayıf yönlerine işaret etmektedir (Sadeghi-Bazargani vd., 2015):

- etkilenen bölgeye insan gücü göndermek için önceden kanuni prosedürlerin bulunmaması,
- sorumlu koordinasyon veya yönetim sistemlerinin eksikliği,
- bölgedeki insan gücünün zihinsel ve fiziksel olarak tükenmesine neden olan ekipman, konaklama ve yedek personel eksikliği,
- arama ve kurtarma personelinin işe alınmasında iddia edilen kuruluşların çelişkili ve yetersiz duyurulması,
- sağlanan beceriler ile alandaki gerçek ihtiyaçlar arasındaki tutarsızlık,
- sağlık hizmeti verenlere afet durumları için yetersiz eğitim verilmesi,
- uluslararası güçleri toplama ve örgütlemedeki yetersizlik.

AFAD iş ilanları, Resmi Gazete'de yayımlanmakta, görevlendirme yapılacak iş pozisyonuna göre uygulama ve sözlü sınavlar gerçekleştirilmektedir. Kamu Personel Seçme Sınavı puanının dikkate alındığı yerleştirmelerde "Acil Durum ve Afet Yönetimi" veya "Sivil Savunma ve İtfaiyecilik" programları ile bunlara denkliği kabul edilen programları bitirme şartının yerine getirilmesi, iş başvurularının e-Devlet üzerinde Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı/Kariyer Kapısı-Kamu İşe Alım veya Kariyer Kapısı "<https://isealimkariyerkapisi.cbiko.gov.tr>" adresi

üzerinden elektronik ortamda gerçekleştirilmesi şartı aranmaktadır. Başvuru sonuçları, “www.afad.gov.tr” üzerinden ilan edilmektedir (NTV, 2023).

Koç Holding firmalarından Tofaş Türk Otomobil Fabrikasında İş Sağlığı Güvenliği ve Acil Durumlar yöneticiliği birimi doğrudan endüstriyel direktöre bağlı olarak çalışmaktadır. Acil durum prosedürü A ve B tipi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. A tipi, savaş hali, deprem, sel, su baskını gibi daha büyük olayları; B tipi acil durumlar ise daha küçük çaplı yangın, su baskınları gibi durumları ifade etmektedir. Hangi saat aralıklarında acil durumu / krizi yönetecek yöneticilerin ve yedeklerinin kimler olduğu ve nasıl ulaşılabileceğini içeren senaryolar hazırlanmıştır. Tofaş Arama Kurtarma Takımı'nda (TAKUT) yer alabilmenin kriterleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Bursa Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2023):

- ekibe katılmak için gönüllü olmak,
- en az Endüstri Meslek Lisesi, elektrik ya da makine bölümü mezunu olmak,
- seyahate manisi olmamak,
- B veya C sınıfı ehliyet belgesine sahip olmak,
- yüksekte çalışabilmek,
- soğukkanlı olmak,
- sürekli ilaç kullanmamak ya da kronik rahatsızlığı olmamak,
- kapalı alanlarda çalışabilmek,
- iletişim yeteneği yüksek olmak,
- doğru ve zamanında karar verebilmek,
- takım çalışmasına uyumlu olmak.

Aşağıda Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A tipi acil durum görev organizasyonu örneği sunulmuştur (Bursa Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2023):

- Fabrika Direktörü (Kriz Masası Başkanı)
- Üretim Direktörü (Kriz Masası Başkanı Yardımcısı)
- İnsan Kaynakları Direktörü (Basın Sözcüsü)
- Operasyon ekipleri (söndürme ekibi, kurtarma ekibi, koruma ekipleri, hasar tespit ekipleri, fiziki güvenlik ekibi, sosyal yardım ekibi, ilkyardım ekibi, lojistik destek ekibi)

Kariyer.net, Kahramanmaraş depremleri sonrasında “deprem istihdam seferberliği” başlatarak deprem bölgesinden başvuracaklara özel ve ücretsiz olmak üzere, işverenlerin iş ilanları yayınlamasını teşvik etmiştir. Yaklaşık 3000 şirket deprem istihdam seferberliği ilanı yayınlayarak, satış temsilcisi, müşteri temsilcisi, muhasebeci, makine mühendisi vb. istihdamına yönelmiştir. Bu iş



ilanlarına başvuranların %80'ine yakını 30 yaş altı kariyerinin başlarında olan insanlar oluşturmuştur (JCI Türkiye, 2023).

Adesso Türkiye Çalışan Deneyimi Lideri, belirli platformlarda işe alımlarda afetten etkilenen kişilere öncelik vereceklerini duyurduğunu, ekosistemleri içerisinde çalışan işe alım ve eğitim danışmanlığı firmaları ile afet bölgesinde iş arayan kişilerin iş bulmalarını hızlandırmaya çalıştıklarını, Adesso açık pozisyonlarıyla ilgili olmasa bile farklı fonksiyonlarda uzmanlığı olan Adesso çalışanlarının, iş arayan kişilerin özgeçmişlerinin İK departmanında toplanmasını ve Adesso üzerinden ilgili taraflara devredilerek en azından o sistemin canlı tutulmasını sağladıklarını, staj programında kontenjanı depremden etkilenen adaylara ayırdıklarını belirtmiştir (IMPACT2030 Turkey, 2023).

## **AFETLERE YÖNELİK İNSAN KAYNAĞININ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Afetlerin ortaya çıkardığı çok yönlü etkilerin önlenmesi veya azaltılabilmesi için hazırlık, müdahale, iyileştirme, risk ve zarar azaltma olmak üzere dört aşamadan oluşan afet yönetim döngüsünün iyi yönetilmesi, insan kaynağının etkin ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Ekip liderleri ve üyeleri olarak görev alacak İK'nın niteliği/yetkinliği ve gösterdiği performans, afet yönetim döngüsünün başarısında önemli rol oynayacaktır (Taşkiran ve Baykal, 2018).

Performans değerlendirme, afet çalışanlarının eksik yönlerini görebilmeyi, eksiklerini giderecek şekilde eğitebilmeyi ve kurumsal amaçlara hizmetleri ölçüsünde ödüllendirmede yöneticilere veri sağlamaktır. Performans değerlendirmesi yoluyla, çalışanların afetlerdeki operasyonlara yaptığı katkılar tespit edilerek, performansı artırıcı önlemler alınabilir. Performans değerlendirmesinin yapılmaması veya yanlış yöntemlerin tercih edilmesi bütün çalışanların eşit düzeyde performans sergiledikleri varsayımıyla hareket edilmesine yol açacağı için yüksek performansa sahip çalışanların motivasyonunun azalması ve olası yeni afetlere hazırlanma planlamalarının eksik ve / veya hatta hatalı hazırlanmasına neden olabilir (Altuntaş, 2017).

Uygulamalarının performansını artırmak üzere Kariyer.net 2023 Şubat ayı içerisinde bütün ekip arkadaşlarıyla bir araya gelerek 40'tan fazla grup oluşturmuş, bir afet anında nasıl daha hazırlıklı olabiliriz sorusu üzerinde çalışarak yüzlerce farklı fikir üretmiştir. Kariyer.net Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı teknoloji ekiplerinin, afete daha hazırlıklı kılacak farklı fonksiyonları sırasıyla devreye aldığını, işverenlerin daha önce önceliklendirilmesi için afet bölgesinden

gelen adayları çeşitli filtrelerle ve işaretlerle ayırt etmeye başladıklarını, afet bölgesine özel ilanların ayırt edilmesini kolaylaştırmaya çalıştıklarını belirtmiştir (JCI Türkiye, 2023).

Afetlere müdahale etmek afet çalışanları açısından hem zorlu hem de bazı durumlarda ödüllendirici olabilmektedir. Stres kaynakları arasında yoğun iş yükü, aileden ayrı kalma, kişisel zarar görme riski, insanların acı çekmesine tanık olma, ölüm kalım kararları vb. yer almaktadır. Başkalarıyla ilgilenmek için afete müdahale eden çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri, net düşünmeleri ve stresi yönetmeleri gerekmektedir. Görevli İK, tükenmişlik (aşırı tükenme ve bunalmışlık hissi) ve ikincil travmatik stres (başka bir kişinin travmatik deneyimlerine maruz kalmaktan kaynaklanan stres reaksiyonları ve semptomlar) yaşayabilmektedir (CDC, 2018). Bu nedenle afet gibi olağanüstü bir durumda, yoğun stres ve zaman baskısı altında kötü koşullarda çalışacak olan İK'nın nasıl bir performans göstereceğini önceden kestirmek mümkün değildir. Afetlerde görev alan çalışanların performansları, kendileriyle doğrudan ilgili olan ve olmayan faktörlerden etkilenebilmektedir. Örneğin, kişinin beslenme alışkanlıkları, mevcut fiziksel sağlık ve hastalık durumu, stres ve yorgunluk seviyeleri, ne kadar deneyime sahip olduğu gibi hususlar kişinin kendisiyle ilgilidir. Diğer taraftan çalışma şartlarının ağırlığı, iş yükü miktarı, vardiyalı çalışma sisteminin varlığı ve zaman baskısı oluşturabilecek durumlar ise çevresel koşullar olarak değerlendirilebilir. Göreve uygun olmayan bir ruh hâli içinde fevri ve ani davranışlar gösterebilme, afet öncesinde alınan sorumluluklardan çekilme, eğitim ve tatbikatlarda öğrendiklerini unutma, olayları farklı algılama, sadece acil problemlere odaklanma nedeniyle büyük problemleri gözden kaçırma gibi performansı olumsuz etkileyen sorunlarla karşılaşılabilir (Altuntaş, 2017).

Performans değerlendirme çalışmalarının planında, değerlendirmenin kimler tarafından, kimlere uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı gibi konular açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir. Afet öncesi hazırlık çalışmaları, afet müdahale aşaması ve afet sonrası iyileştirme aşamasına yönelik değerlendirme kriterleri ayrı ayrı oluşturulmalıdır. İK'nın gerçek yaşantılara yönelik asıl değerlendirmeleri, afet sonrasında iyileştirme aşamasına geçmeden önce yapılmalıdır. Afetlerde sürecin değerlendirilmesi, ekip lideri, ekipteki diğer üyeler, diğer ilgili birimlerin yöneticileri, afetzedeler tarafından yapılabilmektedir (Altuntaş, 2017; Taşkıran ve Baykal, 2018).

Dow Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi İK Yetenek Yönetimi Direktörü, günümüzde liderlik için kapsayıcılık, çeşitlilik, sürdürülebilirlik, gönüllülük

gibi birçok vasıftan bahsedildiğini, kurumlarda gönüllülükle ilgili bir kurum kültürü oluşturulması gerektiğini ve bu kültürün kriz durumlarında değişime yol açabilecek bir alan olduğunu işe alımlar, liderlik eğitimleri, yönetmelikler ve uygulamalar açısından gönüllü ve teşvik edici programları değerli bulduğunu vurgulamıştır. Örneğin, gönüllü olarak bir STK'da veya bir programda çalışmak isteyen çalışanlara yılın belli zamanlarında ücretsiz ve / veya ücretli olarak izin verilmesi ve bunun anlayışla karşılanması teşvik edici olacaktır (Güven, 2023).

## **AFETLERE YÖNELİK İNSAN KAYNAĞININ EĞİTİMİ, YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ**

İK departmanı şirketin tüm çalışanlara erişebilen tek alanı olduğundan kriz yönetimi eğitimi için mantıklı bir başlangıç noktasıdır. İK kriz yönetimine hazırlanılması ve eğitimlerin gerçekleştirilmesinde stratejik bir rol oynamalıdır. Bu rol, kriz ortaya çıkmadan çok önce başlamakta, krize müdahale ve iyileştirme aşamaları boyunca devam etmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi planı, bir afete anında tepki verilmesi ve ilk kriz anı geçtikten sonra toparlanmaya yönelik taktikleri içermektedir. İK profesyonelleri, kriz yönetimi planlarının geliştirilmesine dahil olma, acil durumlara yönelik planları ve eğitimleri teşvik etme, iyileştirilmesi gereken alanlar için kriz sonrası incelemeye liderlik etme yollarıyla katkıda bulunabilirler. Aynı zamanda İK departmanı, üst düzey yöneticileri, oluşturulan kriz yönetim planlarının ihtiyaç duyulduğunda gerçekten işe yarayıp yaramayacağını test etmeye ikna edebilir. Afet meydana gelmeden önce çalışanların plandaki aksaklıkları gidermesine olanak sağlamak için sık sık ve rutin olarak uygulamalar gerekmektedir (Premeaux ve Breaux, 2007).

Afet yönetimi sürecinin bütünüyle başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden biri insan kaynağının eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak görülmektedir. Temel eğitimden başlamak üzere hizmet içi eğitim programları, kurslar gibi sürekli eğitim programları yoluyla afet çalışanlarının bilgilerinin güncel kalması sağlanabilir. Bu eğitim programlarının, formel eğitim programlarından farklı olması, uygulamalı tatbikat şeklinde pekiştirmeye yönelik yapılandırılması sağlanmalı, özellikle müdahale ekiplerinin yetiştirildiği programların hazırlanmasında özenli ve titiz davranılmalıdır. Hizmet içi eğitim, oryantasyon eğitimi, işe alıştırma eğitimleri, sürekli eğitim, tatbikat vb. türde eğitim programlarında görevlere ilişkin konular, yasal düzenlemeler, liderlik, motivasyon, ekip çalışması, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konularında bilgi ve becerilerin kazandırılması hedeflenmelidir. Bu eğitimler yoluyla kazandırılan bilgi ve becerilerin afetlere müdahaleyi etkinleştirmesi, farklı disiplinlerden gelen

kişilerin afet gibi karmaşık durumlarda ekip ruhuyla çalışabilmesinin sağlanması, potansiyel birçok sorunun en hızlı biçimde çözülmesi ve afet sonrası oluşabilecek her türlü zararın azaltılmasında yardımcı olacağı belirtilmektedir (Altuntaş, 2017; Taşkiran ve Baykal, 2018).

Sadeghi-Bazargani vd. (2015) afet yönetimi sürecinde gözlemlenen kırılmanın giderilmesinde, insan kaynakları açısından aşağıdaki önerilerde bulunmaktadır:

- Kurtarma ekiplerinin zamanında harekete geçirilmesi,
- Kurtarma ekiplerinin standartlaştırılmış bir müfredata göre eğitilmesi,
- Hızlı değerlendirme ve yönetim çizelgeleri /formlarının sağlık görevlileri tarafından olay yerinde uygulanması,
- Verilerin toplanması ve analiz edilmesi için ulusal bir çevrimiçi veri bankasının kurulması,
- Ulusal ve uluslararası faaliyetlerle sürekli afet yardım ekibi organizasyonları oluşturulması,
- Stratejik yönetim planlarının geliştirilmesi,
- Planlı tatbikatların düzenlenmesi.

Allianz tarafından yayınlanan küresel iş dünyası riskleri araştırması “Risk Barometresi”nde Türkiye’nin doğal afetler kategorisinde en yüksek riski taşıyan beş ülke arasında bulunduğu ifade edilmektedir. Toplumsal risk farkındalığını artırmaya yönelik olarak, 2019 yılında 30 milyon TL yatırımla kurulan Allianz Teknik, Türkiye’nin ilk akredite deprem ve yangın test ve eğitim merkezi olmuştur. Allianz Teknik’te doğal afet kaynaklı riskler belirlenirken, “deprem, taşımacılık ve yangına tepki testleri” gerçekleştirilmektedir. Akreditasyon belgesi alan merkez vasıtasıyla Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin ürünlerini, deprem riskine karşı test etmek amacıyla yurtdışına göndermek zorunda kalmayacağı belirtilmiştir. Merkezin İK açısından bakıldığında sertifikasyon ve eğitim programları sunduğu, meslek kuruluşları ve üniversitelerle birlikte hareket ederek kamuya ve özel sektöre nitelikli teknisyen ve mühendisler yetiştirilmesine katkıda bulunduğu ve profesyonel risk danışmanlık hizmeti sunduğu görülmektedir (Allianz, 2021).

Ford Otosan İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri, Gölcük depremi ile kurdukları arama kurtarma ekibinin profesyonel eğitime sahip olduğunu, aynı zamanda gönüllülük esasıyla uygulamalar yaparak eğitimlerini tekrarladıklarını, Kahramanmaraş depremleri sonrasında Hatay’a bütün ekipmanlarıyla donanımlı doktor ve hemşirelerle Sahra hastanesi kurduklarını belirtmiştir. İnsan deneyimi ekibine sahip olan Ford Otosan bu süreçte insan olarak nasıl bir seyahat yaşandığını, nelerin tecrübe edildiğini düşünüp tasarlamış, çalışanları birebir hergün arayarak

ihtiyaç ve eksiklerini gidermek üzere yardım, gıda, ısınma ve sağlık malzemeleri göndermiştir. AFAD'ın talebi üzerine bazı yardım malzemelerinin köylere ve ara mahallelere ulaştırılmasında Ford Otosan'ın araçları ve bu malzemeleri dağıtacak gönüllülerden yararlanılmıştır (IMPACT2030 Turkey, 2023).

## **AFETLERDE İNSAN KAYNAĞININ KORUNMASI VE GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASI**

Afetlerde bir taraftan afetzedelerin diğer taraftan afetzedelere yardımda bulunan görevli çalışanlar ve gönüllülerin psikolojik ve sosyal sağlıkları da dahil korunması ve güvenliğinin sağlanması gerekmektedir. Doğal afetler, endüstriyel kazalar gibi olağanüstü durumlarda çalışmak zorunda olan afet çalışanları aşağıdaki nedenlerle kaza, yaralanma ve hatta ölüm tehlikesiyle karşılaştıkları görülmektedir (Altuntaş, 2017):

- hasarlı yapıların üstünde, içinde girişi ve çıkışı kısıtlı kapalı alanlarda çalışma,
- kopmuş, hasarlı elektrik hatları ve diğer altyapı tehlikeleriyle karşılaşma,
- su yakınında, suyun üstünde veya altında çalışma,
- sel, kanalizasyon suları ve diğer maddelerle bulaşık sulara maruz kalma,
- düzensiz zeminde kayma, takılma ve düşme,
- ağır donanımlı el aletleri kullanma,
- yüksekten veya zemindeki açıklıklardan düşme,
- yabani hayvan saldırıları, ısırılmaları, sokmaları,
- kan ve diğer vücut sıvıları ile temas,
- tanımsız, bilinmeyen kimyasallara maruz kalma,
- kesilme ve yanıklar vb.

Afetlerde İK'nın korunmasına yönelik Türkiye'den ve dünyadan bazı örnekler aşağıdaki gibidir:

Afet durumlarına yönelik İK departmanları çalışanlara, şirketin 800'lü numarası, web sitesi adresi ve diğer gerekli bilgiler gibi acil durum iletişim bilgilerini içeren lamine bir cep kartı sağlamalıdır. Örneğin, Ritz Carlton, Katrina Kasırgasından önce yöneticiler arasında iletişim kurmak, otelin ve çalışanların durumunu bildirmek için 800'lü numarasını kullanarak bir yardım hattı kurmuştur. McDonald's, Chicago'daki İK hizmet merkezini, yaklaşık 3.800 çağrıya cevap veren bir yardım merkezine dönüştürmüştür. Starbucks, fırtınadan sonra çalışanlarla iletişimini sürdürmek için 2001 Seattle depremindeki deneyiminden yararlanarak, satıcısı tarafından geliştirilen bir sesli mesaj sistemini kullanmış,

çalışanlarına, herkesin hesabının alındığından emin olmak için şirketi aramaları veya kısa mesaj göndermelerini söylemiştir (Premeaux ve Breaux, 2007).

Bosch Çevre İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürü, çalışanların nerede yaşadığı ile ilgili bir mapping çalışması yapılarak, afet sonrasında İK yöneticilerinin çalışanlara ulaşması ve iletişiminin kolaylaştırılabileceğini vurgulamıştır (Bursa Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2023)

Adesso Türkiye Çalışan Deneyimi Lideri, Kahramanmaraş depremleri sonrasında Almanya merkez ofisinde maddi ihtiyaçlar için bir fonun devreye girerek, özellikle 6 aylık süreyle barınma ihtiyacının karşılandığını, aynı zamanda tüm çalışanların gönüllü olarak katıldıkları bir fonun oluşturularak aktarımların devam ettiğini, şirket içerisinde hızlıca 4 oturumluk psikoeğitim seminerleri serisi başlatıldığını belirtmiştir (IMPACT2030 Turkey, 2023).

Afet koşullarında özellikle afete müdahale faaliyetlerinde çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması bağlamında, İSG eğitimlerinin verilmesi, ergonomik ekipman ve koruyucu donanımların sağlanması ve kullanılmasının teşvik edilmesi, bulaşıcı hastalıklardan korunmaya yönelik aşılamanın yapılması önem arz etmektedir. Afetlerde görevli çalışanların potansiyel İSG risklerinden korunabilmesi için (Altuntaş, 2017),

- afetin çalışanlar açısından oluşturduğu tehlikelerin tanımlanması,
- afet çalışmaları kapsamında görevlendirilecek çalışan sayısı ve yeterliliklerinin belirlenmesi,
- afet alanındaki arama kurtarma çalışanlarının maruz kalacakları risklerin tespiti,
- alternatiflerin karşılaştırılması,
- arama kurtarma çalışmalarından sağaltım çalışmalarına geçiş sürecinin ayrıntılı planlanması,
- operasyonlara katılan tüm birimlere karşılaşılabilecekleri riskler ve önlemlerle ilgili iletişim sürekliliği sağlanması ve güvenlik tedbirlerinin uygulanması gerekmektedir.

Peryön Derneği Başkanı, Kahramanmaraş depremleri sonrasında çalışanların ihtiyacını gözeten iyi örnek uygulamalar görüldüğüne, bu şirketlerin fark oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Örneğin bazı işverenler, işyerlerini çalışanların kalacağı yerlere dönüştürürken, bazıları otel açmış, bazıları şehir dışına farklı illere taşınan çalışanlara hem parasal hem kira yardımı yapmıştır ((JCI Türkiye, 2023).

## **SONUÇ**

Dünya, iklim değişikliği, kirlilik ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi çeşitli ölçekte küresel krizler ve bunlara bağlı olan ve olmayan afetler ile karşı karşıyadır. İnsan kökenli veya doğa kökenli bu krizler, dünya genelini ve ülkeleri etkilemeye devam etmektedir. Bu bağlamda, kamu sektörü tarafında devletler ve yerel yönetimlerin, özel sektör tarafında işletmelerin ve bunların dışında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütlerin kriz ve afet yönetimi süreçlerine aktif olarak dahil olmaları gerekmektedir. 6 Şubat Kahramanmaraş depremlerinde görüldüğü gibi afetler bağlamında İKY uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada, afetler, spesifik olarak depremler bağlamında İKY süreci fonksiyonları ve sorunları ele alınmıştır.

Doğa olaylarının öngörülebilir olmasındaki zorluklar, doğa olaylarına bağlı afetler ve felaketler nedeniyle karşılaşılabilecek krizlere hazırlık yapılmasının önemini giderek artırmaktadır. Afet yönetiminde insan kaynağı en önemli ve değerli faktör olarak afetler ile mücadelede, afetlerin zararlarının azaltılabilmesi, iyileştirmelerin sağlanmasında, altyapı ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve afet yönetim sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır. Afetlere yönelik İKY'nin temel fonksiyonları “insan kaynağının planlaması, insan kaynağının seçilmesi ve yerleştirilmesi, insan kaynağının performans değerlendirmesi, insan kaynağının eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, insan kaynağının korunması ve güvenliğinin sağlanması” olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada bu fonksiyonlar sırasıyla açıklanmıştır. Aynı zamanda hem kamu sektörü hem de Türkiye’de faaliyet gösteren ve Kahramanmaraş depremleri sonrası afetlerde İKY bağlamında deneyimlerini paylaşan kurum ve şirketlerden bazılarının (AFAD, Peryön, PepsiCo Türkiye, Ford Otosan, Dow Türkiye, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası, Kariyer.net, Adesso Türkiye) uygulama örneklerine yer verilmiştir. Afetlerde İKY uygulamalarını ele alan sınırlı çalışma olduğu görülmüştür. Bu bağlamda özellikle Türkçe literatüre katkı sağlamak amacıyla gelecek çalışmaların afetlerde İKY fonksiyonları ve saha çalışmalarını konu alacak biçimde içeriğinin zenginleştirilmesinin, gelişmekte olan Acil Durum ve Afet Yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Altuntaş, Serap (2017). Bölüm 1: Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Allianz (2021). Türkiye'nin ilk akredite deprem ve yangın Merkezi Allianz Teknik oldu. [https://www.allianz.com.tr/tr\\_TR/faaliyetlerimiz/bizden-haberler/turkiyenin-ilk-akredite-deprem-ve-yanigin-merkezi-allianz-teknik-oldu.html](https://www.allianz.com.tr/tr_TR/faaliyetlerimiz/bizden-haberler/turkiyenin-ilk-akredite-deprem-ve-yanigin-merkezi-allianz-teknik-oldu.html)
- Azimi, A., & Shirazi, A. (2014). Investigating the factors affecting human resource planning after large-scale natural disasters: A case study on the Bam earthquake. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(6), 2222-6990.
- BBC (2023). 6 Şubat'taki depremlerde can kaybı 50 bin 500'e yükseldi. <https://www.bbc.com/turkce/articles/c51kdv8d15jo#:~:text=%C4%B0%C3%A7i%C5%9Fleri%20Bakan%C4%B1%20S%C3%BCleyman%20Soylu%2C%206,bin%20969'unun%20enkaz%C4%B1n%C4%B1n%20kald%C4%B1r%C4%B1ld%C4%B1>
- Bly, J., Hugo Francescutti, L., & Weiss, D. (2021). Disaster Management: A State-of-the-Art Review. *IntechOpen*. doi: 10.5772/intechopen.94489
- Burton, I., & Kates, R. W. (1963). The perception of natural hazards in resource management. *Nat. Resources J.*, 3 (3), 412-441.
- Bursa Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (2023). Afet Yönetimi - İşletmelerde Depreme Hazırlık. <https://www.youtube.com/watch?v=QM1bgOWIYrU>.
- CDC (2018). Emergency Preparedness and Response. <https://emergency.cdc.gov/coping/responders.asp#:~:text=Responding%20to%20disasters%20is%20both,decisions%2C%20and%20separation%20from%20family>.
- Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED). 2022 Disasters in Numbers. Report. <https://reliefweb.int/report/world/2022-disasters-numbers#:~:text=In%202022%2C%20the%20Emergency%20Event,and%20affecting%20185%20million%20individuals>.
- Çağırtekin, C. (2019). Yeniden Yapılanma Afet mi Kriz mi?. *İdarecinin Sesi Dergisi* .188, 37-41.
- Deshmukh, R., Rodrigues, L. L., & Krishnamurthy, G. R. (2008). Earthquake risk and knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (3), online, no page, <http://www.tlinc.com/articl162.htm>
- Deveci (2023). Depremlerin ardından 90 ülkeden arama kurtarma ekipleri Türkiye'deki çalışmalara destek verdi. <https://www.aa.com.tr/tr/asrin-felaketi/depremlerin-ardindan-90-ulkeden-arama-kurtarma-ekipleri-turkiyedeki-calismalara-destek-verdi/2838218#:~:text=D%C4%B1%C5%9Fi%C5%9Fleri%20Bakan%C4%B1%C4%9F%C4%B1n%C4%B1n%20verilerine%20g%C3%B6re%2C%2090,ve%20hayata%20yeniden%20tutunmalar%C4%B1n%C4%B1%20sa%C4%9Flad%C4%B1>
- Erkal, T., & Değerliyurt, M. (2009). Türkiye'de afet yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14(22), 147-164.
- Farajian, P., Vahabzadegan, H., Javadi, I., & Siavash Abkenari, O. (2022). The Role of Crisis Management Strategies in Reducing Earthquake Damage. <https://ssrn.com/abstract=4088864>
- FEMA (2023). Natural Hazards. <https://hazards.fema.gov/nri/natural-hazards#:~:text=Natural%20hazards%20and%20natural%20disasters,it%20significantly%20harms%20a%20community>.



- Güven, Ç. (2023). Çiğdem Güven İle - Olağanüstü Durumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi (Konuk: Gülçin Berkel Erem). <https://www.youtube.com/watch?v=nG7XbbBcN-RI>
- Hürriyet (2017). Depremzedelerden oluşan arama kurtarma ekibi. <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/depremezdelerden-olusan-arama-kurtarma-ekibi-26298789>
- IMPACT2030 Turkey (2023). Afetlerde İnsan Kaynakları. <https://www.youtube.com/watch?v=toNQ9z8OGWQ>
- JCI Türkiye (2023). Afet Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi Paneli. <https://www.youtube.com/watch?v=cVPtQWvEoSQ&t=2104s>
- Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü (2023). 06 Şubat 2023 Ekinözü Kahramanmaraş Depremi Basın Bülteni. [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.koeri.boun.edu.tr/sismo/2/wp-content/uploads/2023/02/20230206\\_1024\\_KAHRAMANMARAS.pdf&hl=tr](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.koeri.boun.edu.tr/sismo/2/wp-content/uploads/2023/02/20230206_1024_KAHRAMANMARAS.pdf&hl=tr)
- Karabey, Canan Nur (2017). Bölüm 10: Afetlerde İnsan Kaynaklarına Yönelik Krizlerin Yönetimi. Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Kızılay (2023). Uluslararası Yardımlar. <https://www.kizilay.org.tr/neler-yapiyoruz/uluslararasi-yardimlar#:~:text=T%C3%BCrk%20K%C4%B1z%C4%B1lay%20son%2010%20y%C4%B1lda,milyonlarca%20insana%20yard%C4%B1m%20eli%20uzat%C4%B1r>
- Mehata, S., Paudel, Y. R., Aryal, K., & Paudel, D. (2015). Rethinking human resources for health in post-earthquake Nepal. [https://www.researchgate.net/journal/British-Medical-Journal-Clinical-research-ed-1468-5833?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QlLCJwYWdlIjoieX2RpcmVjdCJ9fQ](https://www.researchgate.net/journal/British-Medical-Journal-Clinical-research-ed-1468-5833?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QlLCJwYWdlIjoieX2RpcmVjdCJ9fQ)
- Mosneaga, A. (2022). Unsustainable development, disasters and displacement: Revisiting the governance challenge. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 79, 103172.
- Munich Re (2023). Earthquakes, thunderstorms, floods: Natural disaster figures for the first half of 2023. <https://www.munichre.com/en/company/media-relations/media-information-and-corporate-news/media-information/2023/natural-disaster-figures-first-half-2023.html>
- Nekoei-Moghadam, M., Amiresmaili, M., & Aradoei, Z. (2016). Investigation of obstacles against effective crisis management in earthquake. *Journal of Acute Disease*, 5(2), 91-95.
- Özcan, Ş. (2021). Etkili Kriz Yönetimi. İksad Publishing House, Ankara.
- Premeaux, S. F., & Breaux, D. (2007). Crisis management of human resources: lessons from hurricanes Katrina and Rita. *People and Strategy*, 30(3), 39.
- Peryön (2023). "Şirketlerin Afet Sonrası Kriz Yönetimi". <https://www.peryon.org.tr/yar-dim-bilgilendirme>
- Quora (2022). What is the difference between a crisis and a disaster? <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-crisis-and-a-disaster>
- Ritchie, Hannah, Rosado, Pablo and Roser, Max (2022). "Natural Disasters". <https://ourworldindata.org/natural-disasters>
- Sadeghi-Bazargani, H., Azami-Aghdash, S., Kazemi, A., & Ziapour, B. (2015). Crisis management aspects of bam catastrophic earthquake. *Health Promotion Perspectives*, 5(1), 3-13.

- Sargiacomo, M., Servalli, S., Potito, S., D'Andreamatteo, A., & Gitto, A. (2021). Accounting for natural disasters from a historical perspective: A literature review and research agenda. *Accounting History*, 26(2), 179-204.
- Sobhi, H., Rahimi, M., & Ravanshadnia, M. (2022). Application of Crisis Management Principles in Earthquake-Stricken Urban Areas. *Shock and Vibration*. <https://doi.org/10.1155/2022/6999330>
- Taşkıran G. ve Baykal. Ü. (2018). Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. editör: Öztekin SD, Afet Hemşireliği. Ankara: Türkiye Klinikleri, 23-28.
- TDK (2023). Kriz. <https://sozluk.gov.tr>