

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KURUMSAL YÖNETİME SAHİP ORGANİZASYONLARDA  
AFET DURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KRİZ  
YÖNETİM BECERİLERİNE ETKİSİ: İBB İTFAİYE  
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

**MURAT SAĞLAM**

**TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. TAMER AKSOY**

**İSTANBUL, 2020**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KURUMSAL YÖNETİME SAHİP ORGANİZASYONLARDA  
AFET DURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KRİZ  
YÖNETİM BECERİLERİNE ETKİSİ: İBB İTFAİYE  
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

**MURAT SAĞLAM**

**TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. TAMER AKSOY**

**İSTANBUL, 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad	Kanaati	İmza
Prof. Dr. Tamer AKSOY		
_____	_____	_____
Prof. Dr. Ümit HACIOĞLU		
_____	_____	_____
Doç. Dr. Ali Altuğ BİÇER		
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

## AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Murat SAĞLAM

İmza:



## ÖZ

### KURUMSAL YÖNETİME SAHİP ORGANİZASYONLARDA AFET DURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNE ETKİSİ: İBB İTFAİYE TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

Yazar: Sağlam, Murat

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer Aksoy

Temmuz 2020, 140 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı; afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz yönetim becerileri üzerindeki etkilerini İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) İtfaiye teşkilatı üzerinden incelemektir. Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu, İç kontrol sistemi ölçeği ve kriz yönetim becerilerinden oluşan anket formu 2020 yılı içerisinde İBB İtfaiye Teşkilatı Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü'nde çalışan 251 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığı ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda İBB İtfaiye teşkilatının afet durumunda iç kontrol sisteminin yüksek düzeyde etkinlik gösterdiği ve yüksek düzeyde kurumun kriz yönetim becerisine sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmada İBB itfaiye teşkilatının afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerini olumlu ve yüksek düzeyde etkilediği ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin kurumun kriz yönetim becerilerini artırdığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Afet, İç Kontrol, COSO, Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetim Becerisi

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM ON CRISIS MANAGEMENT SKILLS IN CASE OF DISASTERS IN ORGANIZATIONS WITH CORPORATE GOVERNANCE: EXAMPLE OF IBB FIRE DEPARTMENT

Student Name: Sağlam, Murat

MA in Management

Thesis Supervisor: Prof. Tamer Aksoy

July 2020, 140 Pages

The main objective of this research is to examine the effects of the effectiveness of internal control system on crisis management skills in the event of a disaster through the Istanbul Metropolitan Municipality (IBB) Fire Department. For the purpose, the questionnaire consisting of personal information form, internal control system scale and crisis management skills was applied to 251 people working in the Anatolian side Fire Department of the IBB fire department in 2020. The data obtained were evaluated in computer environment through SPSS 22.0 Statistics program. As a result of the research, it was determined that the internal control system of the Fire Department of the IBB showed high levels of effectiveness in the event of a disaster and that the institution had a high level of crisis management skills. In the study, it was determined that there are high levels of positive-oriented meaningful relationships between the effectiveness of the internal control system of the fire department and its management skills before, during and after the crisis in the event of a disaster. It was determined that the effectiveness of the internal control system had a positive and high level of impact on the management skills before, during and after the crisis, and that the effectiveness of the internal control system had increased the crisis management skills of the institution.

**Keywords:** Disaster, Internal Control, COSO, Crisis, Crisis Management, Crisis Management Skills

## İTHAF SAYFASI

Değerli aileme ithaf olunur...

## TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Tamer AKSOY'a teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yürütülmesinde manevi yardımlarını gördüğüm hem iş hem sınıf arkadaşlarım olan İbrahim ALAGÖZ, Hacı Bayram TOSUN ve Halil TAŐKIN olmak üzere tüm sağlayan İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Teşkilatı personeline teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan eşim Hatice SAĞLAM'a teşekkür ederim.

Murat Sağlam

İSTANBUL, 2020

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İTHAF SAYFASI</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Sorunsalı .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırma Soruları.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Organizasyonu .....	3
<b>BÖLÜM II LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>4</b>
2.1. Afet ve Afetle İlgili Kavramlar .....	4
2.1.1. Afet Kavramı ve Afetlerle İlgili Terimler .....	4
2.1.1.1. Afet .....	4
2.1.1.2. Acil Durum .....	5
2.1.1.3. Kriz .....	6
2.1.1.4. Tehlike .....	7
2.1.1.5. Risk.....	7
2.1.1.6. Maruz Kalma, Savunmasızlık ve Zarar Görebilirlik .....	8
2.1.2. Afet Türleri.....	9
2.1.2.1. Doğal Afetler .....	9
2.1.2.2. İnsan - Teknolojik Kaynaklı Afetler.....	13
2.1.3. Afetlerin Etkileri .....	15
2.1.3.1. Doğrudan Etkileri .....	16
2.1.3.2. Dolaylı Etkileri .....	17
2.1.3.3. İkincil Etkileri.....	18
2.2. İç Kontrol Sistemi ve COSO İç Kontrol Modeli .....	19
2.2.1. İç Kontrol Kavramı .....	19

2.2.2. İç Kontrol Sisteminin Tarihçesi .....	21
2.2.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Özellikleri .....	23
2.2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları .....	26
2.2.5. İç Kontrol Sisteminin Türleri .....	27
2.2.5.1. Yönetmelik Kontroller .....	27
2.2.5.2. Muhasebe Kontrolleri .....	28
2.2.6. İç Kontrol Modeli Olarak COSO .....	29
2.2.6.1. COSO Kavramı ve Gelişimi .....	29
2.2.6.2. COSO İç Kontrol Sisteminin Amaçları ve Faydaları .....	31
2.2.6.3. COSO İç Kontrol Bileşenleri.....	33
2.2.6.3.1. Kontrol Ortamı .....	35
2.2.6.3.2. Risk Değerlendirme.....	36
2.2.6.3.3. Bilgi Sistemleri.....	39
2.2.6.3.4. Kontrol Faaliyetleri .....	40
2.2.6.4. Kontrollerin İzleme (Gözlemlenmesi).....	43
2.3. İç Kontrolün Kriz ve Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkileri .....	44
2.3.1. Krizin Tanımı .....	44
2.3.2. Krizin Özellikleri.....	45
2.3.3. Kriz Süreci.....	48
2.3.4. Kriz Nedenleri .....	49
2.3.5. Kriz Yönetim Süreci.....	53
2.3.5.1. Kriz Yönetiminin Amacı ve Önemi .....	53
2.3.5.2. Kriz Yönetim Aşamaları.....	54
2.3.5.3. Kriz Yönetim Programı .....	57
2.3.5.4. Kriz Yönetim Planı.....	57
2.3.5.5. Kriz Yönetiminde Temel Faaliyetler .....	58
2.3.5.5.1. Kriz Öncesi.....	59
2.3.5.5.2. Kriz Dönemi .....	59
2.3.5.5.3. Kriz Sonrası.....	60
2.3.6. Kurumların Kriz Yönetim Becerileri .....	61
2.3.7. İç Kontrolün Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkileri .....	64
2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	65
2.4.1. Afet Yönetimi ile İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	65

2.4.2. İç Kontrol Sistemi İle İlgili Araştırmalar .....	67
2.4.3. Kriz Yönetimi İle İlgili Araştırmalar .....	69
<b>BÖLÜM III AFET DURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİSİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İTFAİYE TEŞKİLATI.....</b>	<b>72</b>
3.1. Yerel Yönetim Organizasyonu Olarak İBB Afet Yönetimi.....	72
3.2. AKOM (Afet Koordinasyon Merkezi).....	73
3.3. İBB İtfaiye Teşkilatı .....	76
3.3.1. İtfaiyenin Çalışma Sistemi .....	76
3.3.2. İtfaiyenin Yönetim Yapısı.....	77
3.4. İstanbul İtfaiyesi Organizasyon Şeması.....	78
3.4.1. İtfaiye Daire Başkanının Görevleri .....	79
3.4.2. Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğünün Görevleri .....	80
3.4.3. Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğünün Görevleri .....	81
3.4.4. İtfaiye Destek Hizmetleri Müdürlüğünün Görevleri.....	82
3.4.5. Acil Yardım ve Can Kurtarma Müdürlüğü .....	83
3.4.6. Afet Koordinasyon Müdürlüğünün Görevleri.....	84
3.5. İstanbul İtfaiyesine Ait Genel Bilgiler .....	85
3.5.1. İstasyonlar .....	85
3.5.2. Araçlar .....	86
3.5.3. Personel .....	87
3.5.4. İtfai Olaylar .....	88
3.5.5. Varış Süreleri.....	89
3.6. İBB İtfaiye Teşkilatının Afet Durumunda İç Kontrol Sisteminin Kriz Yönetim Becerileri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma .....	90
3.6.1. Araştırmanın Modeli .....	90
3.6.2. Evren ve Örneklemi .....	91
3.6.3. Veri Toplam Araçları .....	91
3.6.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	91
3.6.3.2. İç Kontrol Sistemi Etkinlik Ölçeği.....	91
3.6.3.3. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği.....	92
3.6.4. Verilerin Analizi.....	92
3.7. Bulgular ve Yorumlar .....	93
3.7.1. Katılımcılarına Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	93

3.7.2. Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Etkinliğine ve Kriz Yönetim Becerilerine Yönelik Algılarına Dair Bulgular .....	95
3.7.3. İç Kontrol ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	108
3.7.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Kriz Yönetim Beceri Düzeylerine Yönelik Algılarının Farklaşmasına Yönelik Bulgular .....	111
<b>BÖLÜM IV SONUÇ .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>140</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Risk yönetiminin değişimi .....	38
Tablo 3.1.	İstasyon sayısı (2015-2020) .....	86
Tablo 3.2.	Araç sayısı (2015-2020) .....	87
Tablo 3.3.	Çalışan sayısı (2015-2020) .....	88
Tablo 3.4.	Ait itfai olaylar (2015-2020) .....	89
Tablo 3.5.	Ortalama varış süreleri (dakika: saniye) (2015-2020).....	90
Tablo 3.6.	Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri .....	94
Tablo 3.7.	Çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları.....	96
Tablo 3.8.	Çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları.....	100
Tablo 3.9.	Çalışanların kriz dönemi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları.....	102
Tablo 3.10.	Çalışanların kriz sonrası yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları.....	104
Tablo 3.11.	Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerilerine yönelik algılarının ortalamaları .....	108
Tablo 3.12.	İç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim becerisi arasındaki ilişkiler .....	108
Tablo 3.13.	İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz öncesi yönetim becerileri üzerine etkisi .....	109
Tablo 3.14.	İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz dönemi yönetim becerileri üzerine etkisi .....	110
Tablo 3.15.	İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz sonrası yönetim becerileri üzerine etkisi .....	110
Tablo 3.16.	İç kontrol sisteminin etkinliğinin genel kriz yönetimi becerileri üzerine etkisi .....	111
Tablo 3.17.	Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi puanlarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumu.....	111
Tablo 3.18.	Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının yaşlarına göre farklılaşma durumu.....	112

Tablo 3.19. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının öğrenim durumuna göre farklılaşma durumu .....	113
Tablo 3.20. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının görev süresine göre farklılaşma Durumu .....	114
Tablo 3.21. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının düzenlenen bilimsel programlara katılma durumuna göre farklılaşma durumu .....	115
Tablo 3.22. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının yayın takip durumuna göre farklılaşma durumu ...	116
Tablo 3.23. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşma durumu .....	118
Tablo 3.24. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının afette görev alma durumlarına göre farklılaşma durumu .....	119
Tablo 3.25. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının tatbikata katılma durumu göre farklılaşma durumu .....	120
Tablo 3.26. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının hizmet içi eğitime katılma durumu göre farklılaşma durumu .....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. COSO küpü.....	34
Şekil 2.2. COSO piramidi .....	35
Şekil 2.3. Krizin döngüsel akış şeması.....	48
Şekil 3.1. AKOM organizasyon şeması .....	75
Şekil 3.2. AKOM olay komuta sistemi şeması .....	76
Şekil 3.3. İtfaiye teşkilatı organizasyon şeması .....	78
Şekil 3.4. Araştırmanın modeli .....	90

## KISALTMALAR

AFAD	Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
AKOM	Afet Koordinasyon Merkezi
Akt.	Aktaran
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Sponsor Kuruluşlar Komitesi)
INTOSAI	Uluslararası Sayıştaylar Birliği
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
SEC	Security Exchange Commission (Sermaye Piyasası Kurulu)
TDK	Türk Dil Kurumu

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Araştırmanın Sorunsalı

Afetler, toplumlar ve ülkeler için fiziksel olduğu kadar sosyal ve ekonomik kayıplara neden olan insanların sosyal ve ekonomik faaliyetlerini kesintiye uğratan veya durduran, doğal veya insan kaynaklı olabilen olağanüstü durumlardır. Zaman zaman insanlar beklenmedik bir anda doğal veya insan kaynaklı afetlerle karşı karşıya kalabilmektedir.

Afetlere doğru ve zamanında müdahale hem can kayıplarının önüne geçebilmede hem de maddi ve manevi kayıpların en az düzeyde kalmasında önem arz etmektedir. Bu nedenle afetlerle doğrudan mücadelede görev yapan kurumların etkin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü afet durumları, afete müdahale eden kurumlar açısından bir kriz sürecidir ve etkili yönetilmelidir. Kurumlar kriz yönetim becerileri sayesinde, kriz sürecini başarılı bir şekilde yöneterek, kayıpların olmamasını veya en az düzeyde olmasını sağlayabilirler. Kurumların kriz yönetim becerileri üzerinde iç kontrol sistemlerinin de etkisinin olduğu düşünülmektedir.

İç kontrol, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması için kabul ettiği kural ve politikalar olarak tanımlanmaktadır. Kısaca organizasyonun usul ve yöntemleridir. (Aksoy, 2010: 215). İç kontrol sistemlerinin hem tüm organizasyon süreçlerinde hem de özellikle kriz yönetimi sürecinde farkındalığının ve etkinliğinin sağlanması günümüzde hayati önem taşımaktadır. Bunu yapmanın yolu öncelikle kurumsal kuruluşların maruz kalabileceği felaketlere ve krizlere hazırlıklı olmaları ve bu konuda farkındalıklarının yüksek olmasıdır.

Kurum içindeki gelişimin, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin kurulması ile mümkün olabileceği belirtilmektedir

(Güngörmüş, 2020: 89). Kurumsal organizasyonlarda yetki ve sorumluklar tam olarak belirleneceğinden ve iç denetim sistemi etkili bir şekilde kurulup işletileceğinden iç kontrol sistemi de güçlü olacaktır (Aksoy, 2005a:139; Aksoy & Bozkus, 2012:1288).

Etkin kriz yönetimi ve etkin iç kontrol sisteminin varlığı, kurumsal yönetimin ve başarılı kriz yönetiminin kilit bileşenleri arasındadır. Yapılacak denetimlerde işletmelerin iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin seri, gerçekçi, isabetli ve doğru bir biçimde belirlenebilmesi, kurumsal yönetim bağlamında büyük önem kazanmıştır (Aksoy, 2005c:138). Buna göre, kriz / afet yönetim süreçleri ve prosedürleri önceden belirlenmeli ve tüm sorumluluk, görev, yetki ve çapraz kontroller açıklığa kavuşturulmalı ve çalışanlar dahil tüm iç / dış taraflar tarafından iyi bilinmelidir. Sadece bu süreçlerin oluşturulmasının değil, aynı zamanda kriz yönetimi süreçlerinin kendi iç kontrol süreci ile birlikte etkinliğinin ve korunmasının da çok önemli olduğu vurgulanmalıdır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın temel amacı; afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz yönetim becerileri üzerindeki etkilerini İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) İtfaiye teşkilatı üzerinden incelemektir.

## **1.3. Araştırma Soruları**

Amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır.

1. İBB itfaiye teşkilatının iç kontrol sistemi COSO iç kontrol ilkeleri açısından ne düzeyde işlemektedir?
2. İBB itfaiye teşkilatının kriz yönetimi becerisi ne düzeydedir?
3. İBB itfaiye teşkilatının iç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim becerisi arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. İBB itfaiye teşkilatının iç kontrol sisteminin etkinliği kurumun kriz yönetim becerisini istatistiksel olarak ne düzeyde etkilemektedir?
5. İtfaiye çalışanlarının afetlerle ilgili tanımlayıcı özelliklerine (Yaş, cinsiyet, vb.) göre kurumun iç kontrol sisteminin işleyişine ve kurumun kriz yönetim becerisine ilişkin algılarında farklılık var mıdır?

6. İtfaiye çalışanlarının afetlerle ilgili eğitim alma ve tatbikatlara katılma durumlarına göre kurumun iç kontrol sisteminin işleyişine ve kurumun kriz yönetim becerisine ilişkin algılarında farklılık var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında, afet yönetimi, kurumsal yönetim, iç kontrol sistemi ve kriz yönetim becerilerine yönelik farklı akademik araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak iç kontrol ve kriz yönetim becerisinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve iç kontrol sistemini etkinliği ile kriz yönetim becerisi ilişkisine İBB itfaiye teşkilatı üzerinde açıklama getireceği düşünülmektedir.

#### **1.5. Araştırmanın Organizasyonu**

Araştırmada öncelikle afet ve afet yönetimi hakkında bilgiler verilmiş, ardından iç kontrol sistemi ve ülkemizde en çok kabul gören ve uygulamaları örnek alınan ‘Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO) [Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission] komitesinin iç kontrol modeline yer verilmiştir. Akabinde iç kontrolün kriz yönetim üzerinde etkisini açıklamak için kriz ve kriz yönetim becerilerine yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde öncelikle uygulamanın yapıldığı İBB itfaiye teşkilatı hakkında bilgiler verilmiş, ardından yapılan uygulamanın modeli, evren ve örnekleme açıklanmış, veri toplama araçlarından ve analizlerinden bahsedilerek, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. Afet ve Afetle İlgili Kavramlar

Bu bölümde afet içerisinde yer alan ve yakın anlamlı olmaları sebebiyle karışıklığa sebep olan bazı kavramlar açıklanacaktır. Bu kavramlar afet, acil durum, kriz, tehlike ve risk kavramlarıdır. Ardından, afet türleri ve afetlerin etkilerine yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Afet Kavramı ve Afetlerle İlgili Terimler

###### 2.1.1.1. Afet

Afet; fiziksel, parasal ve sosyal kayıplar oluşturan normal yaşamı etkileyip hayatımızı durduran topluma negatif açıdan etki eden teknolojik, doğal ya da kişi kaynaklı olaylar olarak ifade edilmektedir (Kadıoğlu, 2013:37).

Kökeni Arapça bir sözcük olan, koca felaket, yıkım, bela olarak da ifade edilmektedir. Arapçadan dilimize geçen afet, “büyük bela”, “yıkım” olarak tanımlanmıştır(TDK, 2020). Dil bilimciler ise İngilizce “disaster” kelimesinin “dis” (unfavorable-istenmeyen) ve “astro” (stars-yıldızlar) kelimelerinin birleşiminden türeyen latince kökenli bir kelime olduğu açıklamaktadırlar (Yahşi, 2007: 5). Bu kelimelerin yanı sıra “contingency” (meydana geleceği herkes tarafından bilinen; fakat beklenmeyen olaylar), “hazard” (doğal ve insan eliyle yaratılmış çevrede, bireylerin yaşamlarını, toplumsal ve iktisadi aktivitelerini, mal ve hizmetlerini mühim derecede etkileyebilecek en negatif ve ender olaylar) kelimeleri afet literatüründe kendine yer bulurken, “catastrophe” ve “calamity” sözcükleri de “disaster” kelimesinin eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır (Alağaçlı, 2006: 22).

Afet, sosyal parasal ve sosyokültürel aktivitelerinde ara vermelerine sebep olarak mal ve can kayıplarıyla sonuçlanmakta ekosistemlerde onarımı yıllar süren büyük hasarlara hatta ve hatta yok olmaya sebebiyet veren, genel olarak ta çabucak gelişen bir doğa olayıdır (Yılmaz 2003).

Genel olarak, “afet”, sosyal yıkıma sebep olan ve yaşanabilirliği riske atan olağandışı önemli bir olaydır. İnsan yaşamının kaybına, nüfusun genel sağlığına zarar veren, kamu ve özel mülklerin tahrip edilmesine ve doğal çevreye önemli zarar veren, genellikle ansızın ve beklenmedik bir biçimde oluşan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Yavaş, 2005:10).

Bir olaya afet diye tanımlamak için, toplumda ve yerleşimler üzerinde yoksunluklar oluşturması ve insan aktivitelerini kesintiye uğratarak bir veya daha çok yerleşim yerini etkilemesi gerekmektedir (Kadıoğlu ve Özdamar, 2005).

Afetin, bireyler açısından fiziksel, çevresel ve sosyo-ekonomik kayıpların haricinde, olağan yaşamı ve bireysel etkinliklerin duraklamasına neden olan, toplumun çok büyük bir kısmına tesir eden ve toplumun yerel kaynaklarının ve imkanlarının kullanılmasıyla arzu edilen neticenin elde edilemeyeceği, doğa ya da birey kaynaklı, teknolojik aktivitelerin neticeleri olduğu söylenebilir (Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (AFAD-Sözlük) 2014:23). Bu tanımlamalardan yola çıkılırsa afet, olayın kendinden çok ortaya çıkardığı sonuçlar olarak görüldüğü belirtilmektedir.

#### **2.1.1.2. Acil Durum**

İnsan, eşya, maddi ve manevi varlıklarla birlikte doğayı korumak için; çabucak müdahalede bulunmayı ve acil yardım hizmetlerinin yürütülmesini gerektiren, tesislerin, yerleşim yerlerinin, devlet kurumlarının, özel örgütlerin hizmet ve üretim yapma kapasitesini etkileyen fakat toplumun tamamını etkilemeyip belli kesimlerin olağan yaşamlarını ve faaliyetlerini kesintiye uğratan, olayın olduğu bölgedeki ekiplerle ve mevcut kaynaklar ile baş edilebilme gücü olan olaylardır (Kadıoğlu, 2013:37).

Acil durum; “normal operasyon haricinde gelişen, planlanmamış ve bireye, çevreye, malzemeye hasar verme ve normal operasyonun sekteye uğratılmasına sebep olan ya

da bu potansiyeli bulundurulan olay ya da koşulların oluşumu” olarak ifade edilmektedir (Özdikmen, 2019:34).

Acil durum; “beklenmedik bir anda birdenbire beliren ve negatif neticelerine mani olunması veya asgari düzeye indirilmesi amacıyla vakit yitirmeksizin müdahale gerektiren durum” olarak tanımlanmaktadır (Ekşi, 2015:2).

### **2.1.1.3. Kriz**

Kriz sözcüğü etimolojik bakımdan ele alındığında, Yunancada “ayrılmak” manasına gelen “krisis” kelimesine dayanmaktadır. Çin yazısında kriz, “tehlike” ve “fırsat” biçiminde iki simgeyle tanımlanarak pozitif ve negatif manalarının bulunduğu söylenmektedir (Pira ve Sohodol, 2004:23). Türk Dil Kurumu’nun güncel Türkçe Sözlüğü’nde ise kriz, “bunalım ortamında bulunmak, buhran” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Kriz, “buhran” ve “bunalım” sözcükleriyle eş anlamlı kullanılmakta ve “beklenmedik bir toplumsal, iktisadi ya da psikolojik gelişim karşısında normal ilişkilerin ciddi düzeyde sarsıntıya uğraması, karşı karşıya kalınan problemin çözülmesi amacıyla mevcut çözüm yollarının eksik kalması neticesi ortaya çıkan ve çaresizlikle birlikte oluşan gerilim hali” olarak tanımlanmaktadır (Ülken, 1993:62-63)

Kriz; “öncesinde sezilemeyen ve beklenmeyen, ivedi ve çabucak yanıtlanması gereken, örgütün uyum ve önleme mekanizmalarını tesirsiz duruma getirerek, hedeflerini, amaçlarını, planlarını, varsayımlarını ve stratejilerini tehdit eden gerilim durumu”dur (Tutar, 2007:137). Kriz, “yaşanabilirliği” ve “sürdürülebilirliği” riske atan hallerdir; kritik bir aşamaya varıldığı, bir dönüm noktasını ve bir acil durumu tanımlamaktadır (Yavaş, 2005:3).

Afet yönetimi açısından kriz; beklenmedik ve aniden ortaya çıkan deprem, heyelan, büyük ölçekli sel, nükleer kaza, tehlikeli kimyasal maddelerin kontrolsüz yayılımı, büyük yangınlar, uçak, gemi ve demiryolu kazaları, terör saldırıları, büyük ölçekli bulaşıcı hastalıklar, göç hareketleri gibi olağanüstü durumların, temel yapı ve değerleri olumsuz yönde etkileyerek yaşamı tehdit etmesi, bu duruma bağlı olarak acil yanıt verilmesini gerekli kılan müdahale hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumlar olarak ifade edilmektedir (Aykaç, 2001:125).

#### **2.1.1.4. Tehlike**

Tehlike; Arapça kökenli bir kelimedir. Helake, yok olmaya, büyük zarara sebep olabilecek durum olarak ifade edilmektedir (Doğan, 1996). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “tehlike” sözcüğü, “yok oluş veya büyük zarar doğurabilecek hal, gerçekleşme olasılığına sahip ancak arzu edilmeyen mahzurlu durum” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Tehlike, afet yönetimi açısından değerlendirildiğinde; “belirli bir zaman ve bölgede ortaya çıkan, yaşamı tehdit altına alarak mal ve can kayıplarında sebebiyet veren, toplumun sosyal ve iktisadi yapısına, doğaya, çevreye, kültürel ve tarihsel yapılara zarar verme potansiyeline sahip doğal, teknolojik ya da birey kökenli olayları” ifade etmektedir (Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (AFAD-Sözlük) 2014:144). Tehlike bir tehdittir. Aynı zamanda gelecekteki bir felaketin kaynağıdır (Kadıoğlu 2013:24).

#### **2.1.1.5. Risk**

Risk; köken olarak Fransızca bir kelime olup, zarar ve kayıp tehlikesi ihtimali olarak ifade edilmektedir (Doğan 1996). Risk, “belirli bir zaman dilimi ve alan içerisinde potansiyel olarak zarar verici bir olgunun ortaya çıkma olasılığı, tehdit eden olay” olarak tanımlanabilir (EM-DAT, 2020).

Literatürde ise, zaman içerisinde, bir tehlikenin, tehlikeye maruz kalabilecek unsurlara verebileceği zararları ifade eder. Bir olayın yaratabileceği negatif neticelerin bütünü tanımlayan olgudur (Ergünay, Gülkan ve Güler, 2008:301-53). Normal yaşam boyunca tehlikelere maruz kalma durumunu ifade eden risk kavramı afet çalışmalarında, olası bir tehlikenin öngörülebilme derecesi neticesinde meydana gelmesi beklenen olası insan, mal, tesis vb. kayıpların miktarı olarak ifade edilir (Genç, 2007:201).

AFAD Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğünde risk, “bir olayın belli şartlar ve ortamlarda sebep olabileceği mal, can, iktisadi ve çevresel değerlerin kaybının meydana gelme ihtimali” olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle, “risk = potansiyel kayıplar” denebilir ya da “risk = tehlike x zarar görülebilirlik” şeklinde de belirtilebileceği üzere, riskin, tehlike ve bu tehlikenin gerçekleşmesi sonucunda ortaya

çıkabilecek hasarın boyutu doğrultusunda kuvvetlenen bir kavram olarak belirtilebilir. Afet riski “belli bir tehlikenin, belli bir süre içinde oluşması durumunda, bireylere, insan yerleşimlerine ve doğal çevreye, bunların hasara ya da zarara uğrayabilirlikleriyle orantılı şekilde yaratabileceği kayıpların ihtimali” olarak tanımlamıştır (Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (AFAD-Sözlük), 2014).

#### **2.1.1.6. Maruz Kalma, Savunmasızlık ve Zarar Görebilirlik**

**Maruz kalma (maruziyet);** bir tehlikenin insanlar ve çevre üzerindeki hasar verici etkisinin süresi ve etkileyebileceği alan olarak tanımlanır. Burada etki süresi olarak ifade edilen depremler kısa sürelerde, saniyeler içerisinde yıkıcı etki gösterirken, kuraklık gibi yavaş gelişen afetlerde ise maruziyet uzun seneler boyunca devam eder. Maruz kalınan alan ise, tehlikenin zarar verdiği alanda ki insan ve diğer bina, yapı, tesis, okul, hastane, yol vb. değerlerde oluşan zararlar olarak değerlendirilir (Ekşi, 2015:112).

Başka bir ifade ile maruziyet; belli bir tehlikenin etkisi altına alabileceği birey, kültürel ve sanatsal yapılar, sağlık, eğitim vb. kamu hizmetleri, ticari ve sanayi tesisler, limanlar, tarımsal alanlar ve diğer değerlerin miktarı ve sayısı olarak tanımlanmaktadır (Kundak, 2014:11).

**Savunmasızlık;** potansiyel bir afetin olduğunda toplumun maruz kalabileceği muhtemel hasar, yaralanma, ölüm vb. zarar ve kayıpların derecesidir (Kundak, 2014:11).

**Zarar görebilirlik:** Afet planlaması ya da yönetiminde tanımlanması epey karmaşık bir olgu olan zarar görebilirliği en genel yönüyle; “bir yapının, bir toplumun ya da hizmetin tehlike oluşturduğunda uğrayabileceği zarar ya da hasarın muhtemel ölçüsü” olarak ifade etmek mümkündür (Yılmaz, 2008:7).

Zarar görebilirlik kavramı insanların ve çevrenin herhangi bir tehlike nedeniyle kayıp verme ve hasara uğrama derecesini ifade etmektedir. Bu bakımdan zarar görebilirlik fiziksel, sosyal ve ekonomik olarak hem maddi hem de manevi boyutta farklı olarak ele alınabilir. Fiziksel zarar görebilirlik kavramı tehlikenin gerçekleşmesi durumunda maddi kayıpların derecesini ifade etmektedir. Depremler için hazırlanan şiddet cetvelleri fiziksel zarar görebilirliğin ölçülmesini sağlayan araçlardır. Bir diğer kavram

olan sosyal zarar görebilirlik ise toplumun farklı kesimlerinin tehlike karşısında zarar görebilirliğini tanımlamada kullanılır. Nüfus yoğunluğu, eğitim ve yaş gibi sosyal faktörleri içermektedir. Ekonomik zarar görebilirlik kavramı ise toplumun refah seviyesiyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ergünay, 2002).

### **2.1.2. Afet Türleri**

Günümüze dek afetleri, afet tiplerini ve afetlerin hangi nedenlerden kaynaklandığını açıklamak üzere birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde afet tipleri konusunda bir standart belirlenememiştir ki bu da söz konusu araştırmaların afetlere hangi perspektiften baktığına göre veya üzerinde durulan toplumun gelişmişlik düzeyine, karakteristik özelliklerine göre değişebilmektedir. Öyle ki afet literatürü incelendiğinde afet tipleri genelde ikiye ayrılmaktadır (Güvel, 2001). Afetler temel olarak doğal ve insan kaynaklı afetler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Doğa kaynaklı afetler, felakete sebep olan doğal tehlike olarak adlandırılır ve genellikle oluşum nedenlerini, meydana geldikleri ortamı ve oluşum oranını dikkate alarak sınıflandırılmaktadır (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:13; Akar, 2013:185). Doğal afetler içeriğinde deprem, kuraklık, büyük dalgalar, patlamalar, toprak kayması, orman tahribatı, küresel ısınma, salgınlar, çevre kirliliği, sel, benzeri afetler bulunmaktadır. Teknolojik afetler içeriğinde ise, kimyasal, uçak, gemi, endüstriyel, terör, nükleer, demiryolu kazaları ile ilgili eylemler bulunmaktadır. Teknolojik afetler kendiliğinden baskılanabileceği gibi doğal afet vasıtasıyla da baskılanabilmektedir (Kadıoğlu ve Özdamar, 2005).

Bütün bu açıklamalar dahilinde doğal afet ve insan-teknojik kaynaklı afet ayrımına ayrıntılı biçimde aşağıda değinilecektir.

#### **2.1.2.1. Doğal Afetler**

Doğal afetler, toplumların toplumsal, iktisadi ve kültürel faaliyetlerini aksatan, çok sayıda mal ve can kaybına sebep olan, doğal tehlikelerin yol açtığı olaylar olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:18).

Doğal afet; deprem, tsunami, volkan patlaması, sel, heyelan, çığ, kuraklık, sıcak hava dalgaları, şiddetli soğuklar, kasırga, dolu fırtınaları, don, hortum gibi jeolojik, meteorolojik ve hidrolojik kökenli doğal olayların sebep olduğu afetlere denir

(Ergünay vd., 2008:316). Fiziksel alt ve üstyapıda mühim değişmelere sebep olarak, yerel toplulukların genel hayatına etki eden yangın, deprem, sel, toprak kayması, kaya ve çığ düşmesi gibi olaylar ve bunların neticeleri olarak ifade edilmektedir (Güler, 2012:6).

Meydana geliş hızlarına göre afetler gerçekleşmesi ve etkilerinin ne derece hızlı hissedilebildiği ölçüsünde iki gruba ayrılmıştır. Yavaş gelişen afetler uzun bir zaman dilimine yayılarak yavaş yavaş gelişen ve etkilerinin giderek ağırlaşarak daha da fazla hissedildiği afetlerdir (Kuraklık). Ani gelişen afetler ise aniden ortaya çıkan ve etkisini gerçekleştirdiği anda hissettiren afetlerdir (Deprem) (AFAD, 2018). Meydana geliş türlerine göre ani gelişen afetler ile yavaş gelişen afetleri birbirinden ayıran en önemli özellik tanımlarında görüldüğü üzere, afetin gerçekleşmeden önce olgunlaşmak için harcadığı zaman ve toplumların bu afetlerin sonuçlarına verdiği tepkilerin çeşitliliğidir. Örneğin kuraklık gibi yavaş gelişen bir afette, insanlar tehlikenin farkına varıp, alacağı tedbirlerle olayın kuraklık gibi sonuçları ağır olabilecek bir afete neden olmasını engelleyebilirken; deprem gibi aniden gelişen bir afete hazırlanmak ve gerekli önleyici tedbirleri almak için yeterli zamanı bulamayabilir ve gerçekleşen afet sonucunda ağır hasarlar olabilir.

**Ani gelişen doğa kaynaklı afetler;** sel baskını, deprem, orman yangınları, çığ düşmesi, volkanik hareketler olarak tarif edilen doğa kaynaklı afetler, ansızın meydana gelen doğa olaylarının sebep olduğu afetlerdir.

**Deprem:** Deprem “yer kabuğunda öngörülmedik bir esnada meydana gelen enerji neticesinde oluşan sismik dalgalanmalar ve bu dalgaların yeryüzünü sarsması olayı” olarak tanımlanmaktadır (Özdikmen, 2019:25). Deprem, aniden gelişen ve önlenemeyen, büyük ölçüde mal ve can kaybına sebep olan ve gerek insanlar gerekse de toplum üzerinde büyük olumsuz toplumsal ve psikolojik yönlerden negatif durumlar yaratan doğal bir olaydır. Bu nedenlerden dolayı, depremlerin öteki doğal afetler arasında farklı bir yeri ve önemi vardır (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:26).

**Sel/su baskını:** Bulunduğu bölgeden suyun yükselmesi ya da farklı bir alanın ortaya çıkması ve ekseriyetle kuru alanları kaplaması olarak tanımlanabilen sel, gerek fiziki gerekse de sosyo-ekonomik kayıplara sebep olur, normal yaşamı ve birey aktivitelerini bozar, yerel yollarla bile önlenemeyen bir felaket türüdür (Kadıoğlu, 2008:4). Bir

akarsuyun çeşitli nedenlerle yatağını terk etmesi ve çevredeki topraklara, yerleşim yerlerine ve canlılara zarar vererek etkilediği bölgedeki mevcut sosyo-ekonomik faaliyetleri bozması olarak tanımlanabilecek sel / su baskını, doğa ile ilgili afetler arasında önemli bir yere sahiptir.

**Çığ düşmesi:** Çığ, biriken kar kütlelerinin, bitki örtüsünün nadir veya yok olduğu eğimli arazilerde iç ve dış faktörler nedeniyle eğim yönünde vadi tabanlarına doğru aktığı veya yuvarlandığı olaydır. Çığ oluşumunun ana nedeni, yerdeki kar kütlelerinin çeşitli çevresel faktörler nedeniyle ikinci düşen kar kütlelerini taşıyamamasıdır (Göl, 2005:49-63).

Çığlar, yerleşim yerleri, köy yolları, karayolları, haberleşme, demiryolları ve enerji nakil hatları, asker, sanayi ve diğer araçlar ve tesisler açısından büyük tehlikeler meydana getirmesinin yanı sıra can kayıplarına da neden olurlar (AFAD-Sözlük, 2014:55). Çığ insan kayıplarına neden olmanın yanı sıra, birçok hayvan yok edilmesi, evlerin yıkılması, ormanlık alanların yok olması, iletişim ve elektrik hatlarının harap edilmesi, köprülerin yıkılması, kapanan karayollarında bekleyen araçların ve taşıdığı yüklerin yerine geç ulaşması, dere taşkınlarının oluşması sebebiyle kayıpların oluşması, aynı zamanda mühim bir ulusal gelir kaybına sebep olan sonuçları vardır. Bu nedenle çığların insan hayatı üzerindeki etkisi öngörülemez olabilir (Yavaş ve Şahin, 2008:151).

**Orman yaygını:** Orman yangınları, büyük mülkiyet ve yaşam kayıplarına yol açan ani doğal afetler arasındadır. Orman yangınlarında, her sene binlerce hektar ormanlık alan yanmakta ve ekolojik sistem negatif etkilenmektedir. Orman yangınlarının oluşumuna neden olan faktörler ikiye ayrılır. Bunlardan ilki yıldırım, kuraklık ve rüzgarlı havalarda kuru dalların birbirine sürtünmesi sebebiyle yangınlar doğal faktörler; yerleşim birimi ve tarım arazisi elde etmek için, kasten yakılan ormanların yanında, doğaya bırakılan cam parçalarının optik özellikler göstermesi, çöplerin yakılması, enerji aktarım hattı arızaları, piknikler ve ihmal, cehalet ve bilinçsizlikten kaynaklanan yangınlar insani faktörleri oluşturmaktadır (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:376)

**Volkanik patlamalar:** Volkanik patlamalar, doğal nedenlerden dolayı aniden gelişen çok tehlikeli bir başka doğal olaydır. Volkanik patlamalar, genel olarak

öngörülemedikleri ve önlenmedikleri için yıkıcı doğal afetlerdir ve çok kısa sürede büyük can ve mal kaybına neden olabilirler. Volkan patlamaları depremlere neden olabilir, patlama neticesi ortaya çıkan lav çabucak yayılabilir, bitki örtüsü ve tarım ürünlerini tahrip edebilir, doğal ve insan çevresine hasar verebilir ve birçok can ve mal kaybına neden olabilir (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:59).

Volkanik bulutlar, volkan patlamaları neticesinde meydana gelen tehlikelerin başında gelmektedir. Söz konusu, hava kirliliğine sebebiyet vermesinin yanında hava trafiğini de negatif yönde etkilemekte ve bu hal hava sahalarının uzunca zaman kapatılmasına uçuşların yapılamamasına neden olmaktadır. Bir diğer yandan, toprak kayması, kül bulutlarının oluşması, deprem ve alışılmadık hava olaylarının oluşmasına neden olabilir.

**Yavaş gelişen doğa kaynaklı afetler;** kuraklık, erozyon, heyelan gibi afetler belirli bir süreç içerisinde yavaşca oluşan tehlikeli doğa olaylarının neden olduğu afetlerdir.

**Kuraklık:** Kuraklık, dünya çapında tesirli olan yavaş gelişen doğa ile ilgili felaketler arasında ön sırada bulunmaktadır. Kuru iklimlerin yaşandığı yerlerdeki bitki ve hayvanlar, nem eksikliği ve yüksek yağış değişkenliği nedeniyle olumsuz etkilenir. Kuraklık, doğanın gizli tehlikesidir ve genellikle herhangi bir zaman diliminde ya da mevsimde ortaya çıkar (Özdikmen, 2019:23-24).

Doğayla ilgili afetler arasında ağır gelişen bir afet olsa da, bireylere ve çevreye en çok hasar veren felaketlerinden biri olan kuraklığı basit bir doğa olayı gibi görmek çok hatalı bir yaklaşımdır (Kaplukan, 2013; Şahin ve Sipahioğlu 2009:308). Kuraklığın, insanların ve faaliyetlerin su kaynaklarına bağımlılığı sebebiyle toplum üzerinde çeşitli negatif tesirleri mevcuttur. Kuraklık, can ve mal kaybının yanı sıra çevreye ve çeşitli sosyo-ekonomik sıkıntıların yaşanmasına sebep olan doğal bir olgudur. Uzun süren kuru hava, düşük nem oluşturarak su ve orman kaynaklarının azalmasına sebep olduğundan, mühim iktisadi, toplumsal ve çevresel problemler ortaya çıkmaktadır (Kadioğlu, 2008:290;Özdikmen, 2019:23-24).

**Erozyon:** Erozyon, “toprağın aşınmasına mani olan bitki örtüsünün ortadan kaldırılması neticesinde koruyucu örtüden yoksun bırakılan toprağın, su ve rüzgâr etkisiyle aşınması ve taşınması olayı” olarak ifade edilen bir doğa olayıdır (AFAD-Sözlük, 2014:72)

Doğal koşullarda meydana geldiklerinde kaybedilmiş verimli topraklar, doğal döngü bağlamında tekrar elde edilebilir. Erozyon, bilinçsizlik ve insan etkisi ile onarılamaz düzeylere ulaşabilir. Erozyonun etkisiyle kayba uğrayan verimli topraklar tarımsal üretim potansiyelinin azalmasına neden olmaktadır. Erozyonun oluşumu doğal faktörlerle ortaya çıkar, fakat erozyon insanlar bu faktörleri hızlandırdığında kurtarılamaz hasarlara neden olur (Özdikmen, 2019:25).

**Heyelan:** Heyelan; kayalardan, döküntülerden veya topraktan oluşan kütlelerin yerçekimi etkisi altında kırılması ve yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdikmen, 2019:26). Heyelan olaylarında depremlerin etkileri oldukça yüksektir. Depremlere ek olarak, geniş bir alanda meydana gelen ve büyük bir alanı etkileyen yangınlar, volkan patlamaları, şiddetli yağmurlar ve insanlar tarafından yapılan yıkımlar nedeniyle doğal bitki örtüsüne büyük zararlar verilmesi heyelanlara neden olabilir. Ayrıca yamaçlarda oluşan çatlaklar ve bükülmüş ağaçlar, toprağın ve büyük kaya parçalarının yavaşça aşağı yönde kayması heyelan oluşumu için uyarı işaretleridir (Kadioğlu, 2008:34).

Türkiye'nin jeolojik nitelikleri ve coğrafi yapısı arazinin kötüye kullanılması nedeniyle sıkça meydana gelen heyelan, zamanla tekrarlayarak felakete dönüşmektedir; insan kayıpları, hayvan telefı ve toprak kaybı, bina hasarı ve ulaşımın bozulması gibi mühim etkileri ve neticeleri bulunan doğal olaylar arasındadır. Buna ek olarak, heyelan oluşumu, insanların çeşitli amaçlar için yaptıkları kazılar doğal eğimin dengesini bozarak heyelanların oluşumunu hızlandırılmaktadır (Şahin ve Sipahioğlu, 2009:92).

#### **2.1.2.2. İnsan - Teknolojik Kaynaklı Afetler**

Sanayileşmeyle beraber, doğal afetlere ilaveten, insanlığın daha önce hiç karşı karşıya kalmadığı bir felaket türü belirmeye başladı. Teknolojik felaketler olarak da isimlendirilen söz konusu felaket türü “insan kaynaklı felaketler” dir. İnsan–teknolojik kaynaklı afetler, bazı insanlara refah getirmekle birlikte aynı zamanda bu refahın bedelini de ödetmektedir (Güler, 2012:35).

İnsandan kaynaklanan afetler, aralarında doğayla bir neden sonuç bağıntısı kurulamayan ve direkt olarak insan faktörü sebebiyle meydana gelen afetlerdir. Bunlar sosyal ve organik yapıyı sarsan hatta yıkan, toplum içinde yüksek oranda yara almaya

ve hayatını yitirmeye sebebiyet veren afetlerdir. Bu afetler, sosyal hayatta tahribatlar oluşturan ve doğal hayatı zedeleyen, toplumlarda yüksek sayıda ölüm ve yaralanmalara sebebiyet veren afetlerdir. Doğal olmayan afetler kapsamında, savaşlar ve sebep olduğu göçlerle birlikte kıtlık vakaları değerlendirilmektedir. Doğal olmayan insan kaynaklı afetlerden kimileri büyük çapta motorlu taşıt kazaları, uçak kazaları, savaşlar, kimyasal saldırı ve kazaları, terör saldırıları, büyük yangın vakaları, sabotaj ve bina göçükleri ele alınmaktadır (Yılmaz, 2003:29).

Teknolojik afetler, toparlanması çok zor çevresel kayıplara neden olan ve sosyal yapı ve doğayı bozarak büyük ölçekte can ve mal kaybına neden olan olaylardır (Şengün, 2007:43.)

Son dönemlerde yaşanan hızlı nüfus artışına ilaveten, çevre kirliliğinin artması, teknolojinin gelişmesi ve çarpık şehirleşmenin hızla yayılması gibi faktörler nedeniyle ülkemizde teknolojik afetlerin sayısı ve yoğunluğu dünyayla orantılı olarak artmıştır. Özellikle sanayi bölgelerinin deprem riski yüksek bölgelerde bulunduğu, bu bölgelerden karayolu ve demiryolu ulaşım ağlarının geçtiği, tedavi merkezleri ve barajların uygun konumda olmadığı ya da gereken erken ikaz sistemlerinin kurulu olmadığı haller teknolojik afetlere taban yaratmaktadır (Ertürkmen, 2006:18). Bu tür afetlerden bazıları mayın, mühimmat infilakı, büyük çaptaki yangınlar, vasıta kazaları, kimyasal madde ve gaz sızıntıları, tehlikeli salgın hastalıklar, nükleer kazalar gibi aniden meydana gelenler; bazıları su, hava ve çevre kirliliği, terör olayları, savaşlar, küresel ısınma gibi yavaş meydana gelen insan kaynaklı felaketler olarak ortaya çıkmaktadır. Yavaş meydana gelen insan kaynaklı felaketlerin tesirleri ekseriyetle sürekli (Güler, 2012:34).

Teknolojik kaynaklı afetler, insan yaşamındaki yeniliklerin olumsuz sonuçlarının insan hayatına, mal kaybına ve çevre zararına yol açmasıdır. Teknolojik afetler, kimyasal serpintiler, güç kesintilerine, bilgisayar programlarındaki hatalardan, büyük taşımacılık kazalarına kadar çeşitli şekillerde meydana gelebilir. Bu tarz afetler, teknolojik gelişmelere doğru orantılı olduğundan, insanlık için yeni bir türdür ve sonuçları tam olarak bilinmemektedir. Bu tarz afetlerin tahmin çok zor olmakla beraber, bunlara neden olan koşullarda da tam bilinmemektedir. Örneğin doğal afetlerde, teknolojik afetleri tetikleyebilir, Japonya'da 2011 yılındaki deprem ve tsunami sonrası oluşan nükleer felaket buna örnek gösterilebilir. Teknolojik afetleri

teknolojinin ilerlemesiyle gittikçe çeşitlenmekte ve daha sık olmaya devam etmektedir (Coppala, 2006: 80'den aktaran Köseoğlu, 2015:9).

### **2.1.3. Afetlerin Etkileri**

Afetlerin toplumlar üzerinde başta büyük kırım ve yıkımlara sebep olmakla birlikte sosyal, fiziksel vb. birçok etkileri mevcuttur (Yavuz ve Dikmen, 2015:305). Afetler; ölümler, yaralanmalar ve hastalıklar ile birlikte yerleşim yerlerindeki yapılarda, yapı içerisindeki eşyalarda, tesislerde, fabrikalarda, enerji üretim sistemlerinde, su, doğal gaz ve kanalizasyon gibi alt yapılarda hasarlara veya yıkımlara yol açarak zarara uğratmaktadır (Middelmann, 2007: 9).

Afetlerin ekonomi üzerine etkileri ise üretimde tesislerin ve araçların kullanılamaz hale gelmesi, ürünlerde kayıp oluşması, işgücünün etkilenmesi, işsizliğin artması vb. olarak ifade edilmektedir (Ekşi, 2015:119). Afetlerin sosyal etkileri geniş boyutta olup afetin meydana gelmesinden hemen sonra olacağı gibi uzun süren dönemlerde de ortaya çıkan karışık bir durumdur. Sosyal etkiler psiko-sosyal, sosyodemografik, sosyopolitik ve sosyoekonomik etkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Yavuz ve Dikmen, 2015:306).

Afetler öncelikle mal ve can kaybına sebep olmaktadır. Can kayıpları insan ve hayvanların ölmesidir. Bitkisel kayıplar, tarımsal hasar olarak değerlendirilmektedir. Mal kayıpları ise, çok çeşitli yapı ve eşyalardaki hasar olarak görülmektedir. Kayıpların bir kısmı doğrudan, afetle birlikte ortaya çıkmaktadır. Bunlar doğrudan etkilerdir. Örnek olarak, sel ve deprem olaylarının sonuçlarını göstermek mümkündür. Bu felaketlerin bir sonucu olarak, büyük miktarda tarımsal hasar meydana gelir ve can ve mal kaybı olabilir. Bunlar olaydan hemen sonra görülen doğrudan etkilerdir. Ayrıca, aynı olayların belirli bir süre sonra meydana gelen etkileri vardır. Sular altındaki arazi sahiplerinin ekonomik durumu kötüleşecek ve eğer hasar gören arazi ve dolayısıyla hasar miktarı da büyük boyutlarda ise, tahıl ithalatı gündeme gelebilir. Su altındaki arazi kum, çakıl ve balçık ile kaplanacak ve verimsiz hale gelecektir. Bölgede yaşayanlar çevre sorunları yaşayabilir ve olaylardan etkilenenler psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalabileceklerdir (Yavaş, 2005:22; Özdikmen, 2019:23)

Bazı afet türleri diğer felaketleri de beraberinde getirebilir. Örneğin; depremlerin etkileri sadece sarsıntı sonucu görülen can ve mal kaybıyla sınırlı değildir. Daha sonra

sel ve yangın gibi ikincil felaketler getirebilir. Fırtına sonucunda sel, açlık ve salgın hastalıklar zincirlenmiş olarak görülebilir. Hem doğrudan hem de dolaylı etkiler bazen felaketten sonra birlikte ortaya çıkabilir (Yavaş, 2005:22).

Afetlerin insanlar, çevre ve ekonomi üzerinde meydana getirdiği etkileri daha iyi kavrayabilmek için doğrudan, dolaylı ve ikincil etkiler olarak da gruplandırılmaktadır (Alp, 2009:9-10).

### **2.1.3.1. Doğrudan Etkileri**

Afetin, çevre ve insanlar üzerinde doğurduğu maddi/manevi kayıp ve hasarlar gibi dolaysız tesirlerinin yanı sıra, karşılaşılan söz konusu kayıp ve hasarların yarattığı dolaylı tesirleri de gözardı edilemeyecek denli fazladır. Doğal afetlerin dolaysız tesirleri, bir yandan, ölüm ve yaralanma gibi insanlar için meydana gelen kayıpları ifade ederken, diğer yandan, bina, altyapı, endüstriyel ve ticari alanlar, doğal çevrenin tahrip edilmesi, özetle yaşam alanlarında bulunan konut ve işyerinde hasar, tarımsal ürünlerin kaybı, iletişim ve enerji hatlarında hasar, ulaşım yapılarında hasar, arazi kaybı gibi olumsuz fiziksel değişiklikleri ifade eder. Kriz alanında görülebilecek ve çok kısa sürede hissedilebilecek tüm olumsuzluklar doğrudan etkiler olarak ifade etmek de mümkündür (Yavaş, 2005:21).

Afetlerin doğrudan etkilerini Alp (2009:9) şu şekilde sıralamaktadır;

- Ölümler,
- Yaralanmalar ve hastalanmalar,
- Yerleşim yerlerinde, okullarda, hastanelerde, yollarda vb. alanlar da meydana gelen alt ve üst yapı hasarları,
- Yapısal olmayan eşya ve malzeme hasarları,
- Üretim yapan fabrika, tesis, makinelerde meydana gele fiziksel tahribat,
- Tarım arazilerinde tahribat ve ürünlerde kayıp oluşması,
- Hayvanların yaralanması ve telef olmasına bağlı hayvansal ürünlerde kayıp oluşması,
- Tarihi varlıklarda, milli parklarda ve kültür miraslarında zararlar,
- Enerji üretim tesislerinde meydana gelen hasarlar,

- Müdahale aşamasında yapılan arama ve kurtarma, sağlık hizmetleri, barınma, gıda vb. hizmetlerin giderleri,
- Afetin yıkıcı ve hasar verici etkisiyle meydana gelen ulaşım, iletişim, su vb. alt yapı sorunlarının çözümü için harcanan paralar,
- Yerleşim yerlerinde, kamu kurumlarında meydana gelen hasarları onarma giderleri

### **2.1.3.2. Dolaylı Etkileri**

Afetlerin dolaylı etkileri, doğrudan etkilerin neden olduğu sosyal ve ekonomik altyapı ve hizmetlerdeki uzun vadeli kesintilerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, kriz anında veya birkaç saat sonra görülebilen doğrudan etkilere ek olarak, uzun bir süre sonra dolaylı etkiler ortaya çıkabilir (Yavaş, 2005:22)

Afetler, ticaret, turizm, hizmet ve imalat sektörlerinin uzun ya da kısa dönemde iş yapamamasına neden olmakla birlikte, büyük ölçüde gelir kaybına neden olmaktadır. Eğitim, sağlık, ulaşım vb. gibi sektörler yaşanan aksaklıklar hizmet kayıplarını kaçınılmaz kılmaktadır. Buna ek olarak, üretim ve hizmetlerdeki dşle birlikte v fiyat artışları da yaşanmakta ve bu da sosyal dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Sosyal dengenin bozulmasından kaynaklanan düzensizliğin getirebileceği güvenlik problemlerine ek olarak, yağmacılık, hırsızlık, vb. olayların üst seviyede artış göstermesinin yanında, afetlerin işsizliğe, mecburi ge, kimsesiz kalan ve sakatlananlarla, buna dayalı şekilde psikolojik problemlerle karşılaşanların sebep olduğu/olacağı toplumsal maliyetler gibi dolaylı tesirleri de yadsınamaz (AFAD-Sözlük, 2014:35-36).

Afetlerin dolaylı etkilerini Gökçe, zden ve Demir (2008:100-101) aşağıdaki şekilde sıralamışlardır;

- Fabrika, tesis ve makinelerde meydana gelen fiziksel tahribatın; işin durması, işsizlik ve üretim kaybına neden olması,
- Meydana gelen kısmi veya kalıcı hasarlar nedeniyle eğitim, sağlık vb. alanlarda meydana gelen üretim ve hizmetlerin akması,
- Afet sonrası bütçenin tekrardan düzenlenmesi veya yapılması nedeniyle oluşan büyük kayıplar,

- Kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülen hizmetlerin tamamen veya kısmen durması sebebiyle gelirden meydana gelen azalma,
- Ulusal ve uluslararası yardımlarla birlikte devletin tüm kaynakları arama ve kurtarma, sağlık hizmetleri, barınma (çadır kent, konteyner kent) ve acil müdahale ekiplerinin eksiklerine aktarıldığı için, devletin planlamış olduğu hizmet ve yatırımlarda azalmalar,
- Afet sürecince, afetten etkilenmiş toplumun bakımıyla devletin tüm birimlerinin hizmet etmesi nedeniyle uğranılan maddi kayıplar,
- Afetlerin yol açtığı kanalizasyon sorunları, su kaynaklarının kirlenmesi

### 2.1.3.3. İkincil Etkileri

İkincil etkiler genel anlamda devletin temel taşlarından ekonomi üzerine olup; doğrudan afetin sebep olduğu yada devletin gelirlerinin ve kaynaklarının afet bölgesinde yardımlara ve yeniden yapılanma çalışmalarına aktarılmasına bağlı olarak Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), tüketim, enflasyon gibi ekonomik değişkenlerin maruz kaldıkları etkilerdir (Gökçe vd., 2008:100). İkincil etkiler; bütün kaynakların afetten tesir gören bölgelere odaklandırılmasının sebep olabileceği yoğun talep ve fiyat yükselişi, ek veri ve dış borçlanma ihtiyacının kaçınılmaz olması, imalat ya da arz kaybının sebep olduğu piyasa kaybı, yatırıma ayrılmış kaynakların afet bölgesine aktarılması nedeniyle yatırımların durması ve senelik bütçe giderlerinin fazlaca artması, ödemeler dengesinin bozulması ve nakdi kaynakların azalması gibidir (Demirci ve Karakuyu, 2004:71).

Afetin ikincil etkileri (Ergünay, 2009:2);

- Ülke ekonomisinin ve büyüme hedeflerinin durması,
- Borçların ödenmesinde sorunlar yaşanması,
- Planlanan yatırımların durdurulması ve yatırımlara ayrılan kaynakların kesilmesi,
- Üretim ya da arz kaybının neden olduğu pazar kaybı,
- İşsizliğin artması, sosyal dengenin bozulması, ani ve kontrolsüz bir şekilde nüfus hareketliliği

Doğal tehlikelerden kaynaklı afetlerin etkileri şu şekildedir (Gökçe vd., 2008:101; Sevda Akar, 2013:39-40);

- Çok sayıda ölü ve yaralı olması,
- Eğitim, sağlık ve barınma hizmetlerinin aksaması,
- Ülkenin bütçesinde kötüleşme
- İşsizlik oranında artış,
- Elektrik, iletişim, ulaşım ve temiz su ihtiyacının karşılanamaması
- Üretim için hammadde temini güçlüğü,
- İhracatta azalma, ithalatta ise artma,
- Müdahale ve yeniden yapılandırma dönemlerinde yapılan çalışmalar ve mali harcamalar nedeniyle istihdam yapısının değişmesi

## **2.2. İç Kontrol Sistemi ve COSO İç Kontrol Modeli**

### **2.2.1. İç Kontrol Kavramı**

Faaliyetlerin sayısındaki artış ve değer hareketleri, ekonomik durumun evrimi nedeniyle örgütlerin fiziksel büyümesinden güçlerin delegasyonu ve sorumlulukların dağılmasından kaynaklı olarak bu gelişmeler şirketlerde iç kontrol sistemlerine duyulan ihtiyacı daha da arttırmaktadır (Gönen, 2007:28).

İç kontrol, en genel anlamda işletme yönetiminin amaç ve hedeflerine ulaşması için yönetimin kabul ettiği kural ve politikalardır. İşletmenin usul ve yöntemleridir (Aksoy, 2010: 215).

Daha geniş bir tanımda iç kontrol kavramı, “örgüt planı ile örgüt varlıklarını muhafaza etmek, muhasebe bilgilerinin güvenilirliğini ve doğruluğunu irdelemek, aktivitelerin üretkenliğini yükseltmek, tespit edilmiş idari politikalarına bağlılığı teşvik etmek için onaylanan ve tatbik edilen bütün tedbir ve yöntemler” ifadesiyle tanımlanmıştır (Alagöz, 2008:4).

İç kontrol, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticiler ve bütün çalışanlarca gerçekleştirilen bir süreçtir. Söz konusu aşamalar aşağıda sıralanmaktadır (Saltık, 2007:59);

- Faaliyetlerin derli toplu ve verimli bir şekilde yürütülmesi,
- Varlıkların ve kaynakların hatalara, yolsuzluğa ve yetersiz yönetime karşı korunması,
- Yasalara, düzenlemelere ve yönetim emirlerine uyulması,
- Güvenilir finansal ve yönetsel verilerin hazırlanması ve saklanmasıyla yanısıra uygun raporların doğru açıklanması.

İç kontrol yukarıdaki amaçlara ulaşmak amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır. İç kontrol izole edilmiş bir olay olarak değerlendirilmemelidir, ancak idarenin bir dizi faaliyeti olarak idrak edilmektedir. İç kontrol sistemi organizasyon dahilinde münferit bir sistem değildir. Yönetim işlevi, iç içe geçmiş ve mevcut sistemlerin ayrılmaz bir parçasıdır. İç kontrol, sadece yönetmelik ve yöntemlerden ibaret değil, genellikle yönetim kontrolüdür; hangi kuruluş olursa olsun iç denetim faaliyetlerini alt yapısına yerleştirdiğinde en etkin kontrol yolu olacaktır (Saltık, 2007:60).

Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC)'na göre "iç kontrol, örgüt faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması, varlıkların korunması, muhasebe kayıtlarının ve finansal tabloların doğru ve güvenilirliğinin kontrol edilmesi, üst yönetimce belirlenen politikalara uyulmasının desteklenmesi üzerine kabul görmüş örgüt planları ve birbiriyle uyumlu metod ve prosedürlerdir (Root, 1998:67-68). Tanımlamanın bu denli geniş kapsamlı tutulması iç kontrolün sadece muhasebe ile ilgili mali olayları içermediği, bir örgütün hedefleri ile ilgili faaliyetleri de kapsamın içerisine aldığı görülmektedir (Güredin, 2014:316).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 55'inci maddesinde iç kontrol; "idarenin hedeflerine, planlanmış eylemlerine ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, verimli ve uygun mali koşullar altında yürütülmesini, somut ve soyut tüm varlık ve kaynak yapılarının korunmasını, muhasebe verilerinin doğru ve eksiksiz olarak kaydedilmesini, ekonomik ve yönetsel alandaki bilgilerin güvenilir bir biçimde zamanında üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü" olarak tanımlanmıştır" (Erdoğan, 2009:15-16).

Dünyada ve ülkemizde birçok kurum ve firmanın referans aldığı COSO raporundaki tanıma göre İç kontrol, "örgütün yönetim kurulu, üst yöneticileri ve tüm çalışanları

tarafından örgüt faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamaların güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluğu hedeflerine ulaşması yönünde makul bir güvence sağlayan süreç' olarak tanımlanmıştır (COSO, 1994:3).

İşletme bünyesindeki iç kontrol süreçleri, işletmenin gerçek değerinin artmasına da olumlu anlamda katkı sağlar (Aksoy & Bozkus, 2013:75)

### **2.2.2. İç Kontrol Sisteminin Tarihçesi**

İç kontrol kavramı günümüzde hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından büyük önem kazanmıştır. Bu önem sonucunda iç kontrole dair değişik yaklaşımlar ve görüşler ortaya atılmıştır.

1929 yılında borsa krizi ile başlayıp büyük ekonomik bunalımını tetikleyen olaylar, bir an önce düzenleyici yeniliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Söz konusu yenilikler arasında Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC)'nin kurulması en dikkat çekici yeniliklerden bir tanesidir. McKesson & Robbins isimli ilaç firması ile o zamanın en büyük denetim firması olan Price Waterhouse'un karıştığı finansal skandalın ardından SEC, bir rapor yayınlamış, yayımladığı raporda, mevcut yöntemler arasında finansal tabloların incelenmesinde kullanılan deneme ve örnekleme metotlarının yetersiz olduğu inceleme yapılan firmaların iç kontrol süreçlerine ilişkin detaylı bilgiye sahip olmak gerektiğine vurgu yaparak, iç kontrolün önemini ortaya çıkarmıştır (Root, 1998:66).

1939 yılında SEC'in yayınladığı denetim prosedüründe finansal tabloların incelenmesinde kullanılan yöntemlerden iç teftişin sadece muhasebe kayıtlarının incelenmesi ile kısıtlı olmaması gerektiği, firma faaliyetlerine ilişkin tüm işlemlerin kapsamlı şekilde değerlendirilmesi ile birlikte iç kontrol seviyesinin ölçülebilmesi için bir rehber yayınlama sürecine girmiş, ve iç kontrolle ilgili ilk eserini 1949 yılında 'İç Kontrol - Koordineli Sistemin Öğeleri ve Yönetim ve Bağımsız Mali Müşavirler için Önemi' isimli raporu yayınlamıştır (Güredin, 2014:316).

1970'lere kadar çeşitli iç kontrol uygulamaları üzerinde çalışılmış ve iç kontrol sistemi daha da iyileştirilmiştir. 1973'te ortaya çıkan Watergate skandalı neticesinde yasa yapma ve yetkisine sahip kurumlar iç kontrolün önemini vurgulamıştır. Kamu kaynaklarının yasalara aykırı şekilde yabancı hükümet temsilcilerine rüşvet gibi gayri

meşru yöntemlerle aktarıldığının açığa çıkarılması üzerine giderlerin beyanını mecbur kılan “Foreign Corrupt Practices Act” (FCPA) oluşturulmuştur. “Yolsuzluk Kanunu” olarak adlandıracağımız bu yasa, tüm kurumlar tarafından uygulanmaya başlamış bunun neticesinde iç kontrolün etkisi genişlemiştir. Üstelik bu yasa sağlam bir iç kontrol sistemiyle yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenebileceği ifade edilmiştir. Bu kanunla birlikte iç kontrol, muhasebe birimlerinden ayrılarak ABD firmalarının yönetim kurullarına katılmıştır. Bu kanunla ABD firmalarının diğer ülkelerle ticaret yapması zorlaştırılmıştır. 1974 yılında kurulan ve Cohen Komisyonu olarak adlandırılan “The Commission on Auditors’ Responsibilities”, firmanın üst yönetimi iç kontrol uygulamalarıyla mali raporlarının birlikte hazırlanıp gösterilmesi gerektiğini anlatan bildirgeler yayımladı. 1978 yılında Cohen Komisyonun oluşturduğu raporun yayınlanmasının ardından Financial Executives Institute (FEI) üyelerine Cohen Komisyonu tarafından oluşturulan raporları, destekleyici bir şekilde uygulanmasına ilişkin bildirge yayımlamıştır. 1979 yılında SEC bir önerge hazırladı. Bu öneri, sonradan yüksek maliyetli olması nedeniyle eleştirilerek iptal edilse de, iç kontrol uygulamalarının yönetimin sorumluluklarından biri olduğunu ve önem verilmesi gerektiğini ayrıca iç kontrol uygulamalarının yatırımcılar için ne kadar önemli olduğunu anlatması bakımından değer taşımaktadır. Yolsuzluk Kanununun uygulanmasını sağlamak amacıyla, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve değerlendirilmesi hakkında önderlik edebilecek Minahan Komitesi olarak ifade edilen Özel Danışma Kurulu oluşturulmuştur. 1980’den 1985’e kadar geçen süreç, iç kontrolün profesyonel standartlarının iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesine tanık olmuştur (Saltık, 2007:59).

1985 de ABD’nin denetim ve muhasebe dalında işin uzmanı beş kuruluşu bir araya gelerek, komisyon başkanının adı dolayısıyla Treadway Komisyonu olarak adlandırılan Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu olmak üzere komisyon kurmuştur. Komisyon, 1987 senesinde duyurduğu raporunda hile ve hataları açığa çıkarmanın sadece bağımsız denetçilerin uhdesinde olmadığını, hukuk müşaviri ve mali müşavirlerin, örgüt yöneticilerinin, muhasebe ve denetim birimlerinin, denetim komitelerinin, SEC gibi üst denetim kurumlarının ve hatta muhasebe ve örgüt eğitimi veren okulların bile sorumluluğunun olduğunu bildirmiş ve incelediği hileli mali raporlamaların yüzde 50’sinin iç kontrol zafiyetinden kaynaklandığını ortaya

koymuştur. Treadway Komisyonunun yayınladığı raporda iç muhasebe kontrolü yerine “iç kontrol” kavramını kullanması göze çarpmaktadır (Erdoğan, 2009:11).

Ayrıca komisyon tarafından, kurumsal yönetimin sağlanması ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve iç kontrollerin zafiyetinin giderilmesi ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin gözetimi için etkili ve sorumlulukları artırılmış bir denetim komitesine ihtiyaç olduğu da özellikle vurgulanmıştır (Aksoy & Kahyaoglu, 2009:153-173).

1992 yılına gelindiğinde günümüzde dünyada ve ülkemizde en çok kabul gören ve uygulamaları örnek alınan ‘Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO[Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission] komitesi kurulmuş ve Ekim 1992’de ‘İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve’ ismiyle ilk raporu yayımlanmıştır (Root, 1998:75-78).

2001 yılında ABD’de Enron şirketinde başlayan ve benzer şekilde dünyada çok sayıda şirketi etkileyen küresel etkili muhasebe ve denetim skandalları yaşanmıştır. Bu skandallar da iç kontrol ve iç kontrol gerekliliğinin önemini ve bu konudaki farkındalığı son derece artırmıştır. Skandalların oluşumunda diğer faktörlere ilaveten iç kontrol sisteminin etkin olmaması da önemli rol oynamıştır (Aksoy, 2005a:54).

Avrupa Birliğinin zaman içerisinde genişleme ve büyüme sürecinde mali kontrol alanında yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda COSO küpü bir iç kontrol sistemi kabul edilmiştir. Avrupa Birliğinin üyeleri ve aday olan üyelerin bu sistemi benimseyerek iç kontrol sistemi oluşturmaları beklenilmektedir. 31.12.2003 tarihinden itibaren geçerli olan iç kontrol standartları Avrupa Komisyonu tarafından belirlenmiştir.

“Uluslararası Sayıştaylar Birliği” (INTOSAI) dokuz üyeden oluşan komite kurarak iç kontrol standartlarını hazırlamıştır. Yoğun çalışmalar neticesinde COSO modeli baz alınarak INTOSAI Yönetim Kurulu tarafından 1991 yılında Washington’daki toplantıda iç kontrol standartları kabul edilmiştir. Bu taslakta, INTOSAI üyelerinin görüş ve önerileri alınıp standartlar hazırlanmıştır. 2004 yılında “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Kılavuzu” yayınlanmıştır (Saltık, 2007:69).

### **2.2.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Özellikleri**

Kurumsal yönetim, hedeflerine kontrole dayalı bir organizasyon yapısıyla ulaşabilir. Bu hedeflere ulaşmak için üst yönetim, iyi bir organizasyonel planlama ve raporlama

sistemi, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların doğru bir şekilde tanımlanması, uygun sayıda ve personel kalitesinin mevcudiyeti ve uygun iş ve metodolojilerin uygulanmasını sağlayabilmektedir. Tüm bu uygulamalar iç kontrol sistemini oluşturmaktadır (Uzay, 1999:15).

Bir işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı işletmenin hedeflerine ulaşmasında, finansal raporlamada güvenilirliği sağlamakla birlikte yönetimce belirlenen plan ve politikalara ve hukuksal düzenlemelere uygunluğun sağlanması açısından önem arz etmektedir (Aksoy, 2006a:215).

Kurumsal yönetim, kontrol unsurlarını ve iç kontrol yapısının öğelerini belirlemektedir. Mesela COSO, kontrol ortamı kriterlerinin yanı sıra danışmanlar ve danışmanların varlığını baz almaktadır. Her kontrol amacı farklı kontrol yöntemleri uygulanarak yerine getirilebilir. Denetçilerin asıl görevleri iç kontrol politikaları ve prosedürlerin hazırlanması ile ilgilenmeleridir (Graham, 2015:112).

Yönetim, örgütü yönetmek için yönetim işlevleri ve hedefleri doğrultusunda bazı sistemler kullanır. Bu sistemler sayesinde, şirket ne kadar büyük olursa olsun, yönetim gücünü kaybetmemektedir. Bu sistemlerden biri iç kontrol sistemidir. İç kontrol sistemi, uygulanacak kararların üst yönetimi tarafından kullanılan bir prensip, yöntem ve önlem sistemidir (Kaval, 2015:121-22).

Mutlak bir yönetimin oluşabilmesi için iç kontrol düzgün bir şekilde anlaşılmalı, kurulmalı ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır. İç kontrol, bir kuruluşun örgütsel hedeflerine ulaşmak için karşılaştığı değişikliklere sürekli olarak adapte olan dinamik ve tamamlayıcı bir süreç olarak önemli bir rol oynar. Bu nedenle doğru tanımlama, sağlam organizasyon ve iç kontrolün etkili bir şekilde uygulanması tamamlayıcı olmak zorundadır (Akyel, 2010:88).

İç kontrol, bir şirketteki değişimlere sürekli olarak adapte olan dinamik ve tamamlayıcı bir süreçtir. Her seviyedeki yönetim ve personel bu sürece dahil olmalı ve risklerin kuruluşun misyonunu ve genel hedeflerini karşıladığına dair makul güvence sağlamalıdır. İç kontrol, tek bir olay veya durum değil, bir kurumun faaliyetlerini besleyen bir dizi eylemdir. Bu önlemler bir kuruluşun faaliyetleri sırasındaki sürekliliğe dayanmaktadır (Harrington, 2004:65-66).

İç kontrol sistemi, kuruluşun faaliyetleriyle yakından bağlantılıdır ve kuruluşun altyapısına entegre edilmesi ve kuruluşunun ayrılmaz bir parçası olması halinde çok etkilidir. İç kontrol, faaliyetlere ek olarak kurulmak yerine bu faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. İç kontrol organizasyona entegre edilmiştir ve planlama, uygulama ve izleme gibi temel yönetim süreçlerinin bir parçası haline gelerek ve bu süreçleri tamamlar (INTOSAI, 2006:11).

Etkili iç kontrol sisteminin durumu, planlama ilkeleri ve yasal/düzenleyici gerekliliklere uyması ve amaçlara ulaşılması ve de güvenilir finansal raporlamanın sağlanması mümkün olduğunda büyük önem taşır. Bu, dış denetimin planlanmasını, kapsamlı denetim çalışmasını, yapılacak testlerin kalitesini, miktarın belirlenmesini vb. içermektedir. Müşteri odaklı iç kontrol, genel kabul görmüş teknik personelin bağlantı noktasında olmak için çok uluslu uluslararası standartlara ve düzenlemelere tabidir (Aksoy, 2005b:136).

İç kontrol, bir dizi faaliyeti yürütmek için kullanılan bir araçtır ve bu hedeflere iyi bir şekilde ulaşamadığından, iç kontrol sistematik bir aktivite ifade eder. Bu nedenle, literatürde iç kontrol genellikle iç kontrol sistemi olarak adlandırılır. İç kontrolün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Özeren 2002);

- **Süreklilik:** İç kontrol tekil bir işlev değildir, bir kurumun tüm faaliyetlerinde süreklilik temelinde geliştirilen bir dizi faaliyettir. İç kontrol, kurumun farklı bir sistemden ziyade yönetim faaliyetlerine yardımcı olarak kabul edilmesidir. Sonuç olarak, iç kontrol yardımcı bir alt yönetim kontrolüdür.
- **İnsan Faktörü:** İç kontrol sistemini harekete geçiren insan faktörüdür. Yönetim belirlediği hedefleri belirler ve uygularken, sonuçları izleyerek ve değerlendirerek, organizasyondaki personel bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar.
- **Makul Güvence:** Ne kadar başarılı olursa olsun, iç kontrol kurumların hedeflerinin gerçekleştirilmesinde mutlak bir güvence sağlamaz. Tüm hedeflerin gerçekleştirilmesinde, kontrol faaliyeti veya yönetim iradesi dışındaki faktörler belirlenebilir. İnsan hatası, eksik ve yanlış kararlar, gizli anlaşmalar hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyebilir. Bu şekilde, iç kontrol mutlak güvence yerine makul güvence sağlar.

#### 2.2.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İşletme bünyesinde iç kontrol sistemini kurmak isteyen örgüt sahiplerinin öncelikli olarak yapması gereken örgütü finansal ve muhasebe risklerini belirlemektir. Daha sonra bu riskleri en düşük seviyeye çekmek için gerekli olan politika ve prosedürleri belirleyip, örgütte çalışan personelin örgüt yönetimince belirlenen uyulması gereken bu politika ve prosedürler hakkında bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Risklerin genelde ve ayrıntıda ele alınışına göre iç kontrol sisteminin amaçları dört düzeyde incelenebilir. Bunlar şu şekilde sıralayabiliriz;

**İşletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıplarının önlenmesi:** İşletmelerin sahibi bulunduğu varlıkları yanlış kullanılmaya, çalınmaya, israf veya tahribat edilmeye uygundur. Bu olumsuzlukların önlenmesi için yönetim tarafından kontrol unsurlarının oluşturulması zorunludur. İç kontrol yapısının temel gayesi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde işle ilgili süreçlerde makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış iç kontroller, şirketin yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilmekte ve yürütülmektedir. İç kontrol; standartlaşmış süreçler yardımıyla operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırır. Aynı zamanda kontrol faaliyetleri yardımıyla örgütün varlıklarının da korunmasına yardımcı olur. Çünkü örgüt büyüdükçe varlıklarını korumak sistemsal bir sorun haline gelmektedir (Erkan, 2008:72).

Etkin bir iç kontrol sisteminde olduğu gibi, kültür, tutum ve davranış örgüt varlıklarının korunmasında önemli rol oynamaktadır. Şirkette çalışanların yeterlilikleri, etik değerleri ve dürüstlük ilkeleri<sup>1</sup>, şirket yönetiminin felsefesi ve örgüt tarzı, yetki ve sorumlulukların değerlendirilmesi, görevlerin ayrılığı ilkesi, yönetim kurulunca gösterilen dikkat ve yönlendirmeler etkin bir koruma sistemi sağlayarak örgüt varlıklarının korunmasına yardımcı olur. İç kontrol sisteminin görevlerin ayrılığı ilkesi uygulamaya geçirilerek, örgütlerde varlıkların muhafaza edilmesi ile kayıt tutma işlemlerinin sorumluluğu birbirinden bağımsız olarak görevlendirilen çalışanlara verilerek varlıkların korunması ve gerekli kontrollerin bağımsız bir şekilde yapılması sağlanabilir. Bunun nedenle bir kişinin bir işlemi; 1) Yetkilendirme (işleme izin

---

<sup>1</sup> Mesleki etik kodlar, ilkeler ve mesleki davranış kuralları ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. (Aksoy, 2006b)

verme), 2) İşlemi kaydetme, 3) İşlemden doğan varlıkları muhafaza etme fonksiyonlarını tek başına yerine getirmemesi gerekir (Günel, 2010:13).

**Muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak:** İç kontrol yapısının amaçlarından biri de muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir bir biçimde elde edilmesini sağlamaktır. Yönetim tarafından örgütle ilgili alınacak kararlarda muhasebe verileri oldukça önemlidir. Çünkü örgüt yönetimi buradaki verilere bakıp örgütün durumu hakkında analiz yaparak örgütle ilgili kararlar verirler. Bu nedenle muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olması şarttır. Aksi takdirde örgütle ilgili olarak yanlış kararlar verilebilir (Güredin, 2014:320).

**İşletme faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak:** İşletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmek yönetimlerin temel amaçlarından birisidir. Bir örgüt faaliyetlerinde ne kadar etkinse o ölçüde belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilir. Bu etkinliği oluşturulan iç kontrol yapısı en üst düzeye çıkartmayı hedeflemektedir (Kepekçi, 2004:74).

**Yönetim politikalarına bağlılığı sağlama:** İşletme yönetimince örgüt içerisinde uyulacak birtakım kurallar belirlenmek suretiyle bu kurallara çalışanların uymaları istenmektedir. Fakat çalışanlar tarafından bu kurallara hangi seviyede uyulduğu saptanamamaktadır. İç kontrol yapısı bu kurallara çalışanların uymalarını sağlamaya yönelmektedir (Kepekçi, 2004:74).

## **2.2.5. İç Kontrol Sisteminin Türleri**

### **2.2.5.1. Yönetimsel Kontroller**

Ticari faaliyetlerin etkinliğini arttırmak ve yönetim politikalarının sadakatini korumak için finansal faaliyetlerle yakından ilgili ve yakın ilişkileri olan organizasyon planının yanı sıra tüm yöntemleri ve prosedürleri içerir (Gürbüz, 2019:46).

Yönetimsel kontroller, çalışanlara yönetim alanında iç kontrol sistemlerinin kullanımının özendirilmesi ve mevcut verimliliğin iyileştirilmesini hedef alan bir tür iç kontroldür. Yönetimin iç kontrol sisteminin başlangıcı olarak sistemin tüm personellere net olarak anlatılıp kabul ettirilmesi aşamasında sorumluluk almasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. İşletme faaliyetlerinin etkinliğini ve yönetim politikalarına bağlılığı arttırma amaçları ile sıkı ilişkisi bulunan fakat finansal kayıtlar ile dolaylı ilgisi

bulunan tüm yöntem ve prosedürler ile organizasyon planını kapsamaktadır (Özen, 2010:42).

Yönetim politikasına uyumu teşvik eden ve faaliyetlerin verimliliğini arttırmayı amaçlayan iç kontroller, yönetim kontrolü olarak tanımlanır. Yönetim kontrolleri tipik olarak istatistiksel analiz, zaman ve hareket araştırması, başarı raporları, çalışan eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri içerir. Kontrol, muhasebe kontrolünün kurulmasında başlangıç noktasıdır (Demir, Aydemir ve Kaygusuzoğlu, 2008:25).

#### **2.2.5.2. Muhasebe Kontrolleri**

Genellikle yetkilendirme ve onaylama, kayıt tutma, muhasebe raporları hazırlama ve varlıkların korunmasına ilişkin varlıklar üzerindeki fiziksel kontroller gibi görevlerin yapılmasını sağlamak için yapılan iç kontrol çalışmalarıdır. Muhasebe kontrolü, organizasyon planını, muhasebe kayıtlarının güvenilirliğini ve örgüt varlıklarının korunması ile ilgili kontrol ve kayıtları kapsayarak aşağıdaki şekilde tasarlanır (Güredin, 2014:317);

- Mali işlemler örgüt yönetiminin yetki ve sorumluluklarına uygun bir şekilde yürütülmelidir.
- İşlemleri muhasebe kayıtlarına yansıtırken, mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve varlıkların üstündeki sorumluluğun devamlılığı her zaman sağlanabilmelidir.
- Varlıklar üzerinde fiziki temas kurma yalnızca yetkili kişilerce gerçekleştirilmelidir.
- Belirli periyotlarda varlıklar ile defter kayıtları karşılaştırılarak çıkabilecek farkların nedenleri araştırılmalı, eyleme geçilmelidir.

Finansal verilerin doğruluğunun teyit edilmesi bilgilerin korunması organizasyon planını içeren ve belirtilen hususlarla genel olarak güvence sağlanması adına kurulan sistemdir. Muhasebe alanı için verilerin güvenliğinin sağlanıp doğruluğunun teyit edilmesi son derece önemlidir. Çalışanların yoğun verilerle uğraştığı bir alan olduğu düşünülürse iç kontrol sistemi ciddi katkılar sağlamaktadır (Özen, 2010:17).

Muhasebe kontrolleri, örgüt varlıklarını hata, sahtekârlık veya hırsızlık gibi hatalara karşı korumak ve zamanında ve doğru bir şekilde kurulmuş finansal tabloları veya

sistemleri düzenlemek için uygulanır. Şirkette oluşturulan belge sayesinde her bir personelin sorumluluğu altında olan varlıklar kolayca belirlenebilir, hata veya yanlış işlemi yapan kişi tespit edilebilir ve tüm bilgiler zaman içinde şirkete aktarılırsa bile, bu sistem tarafından da tespit edilebilir (Kaval, 2015:89-90).

## **2.2.6. İç Kontrol Modeli Olarak COSO**

### **2.2.6.1. COSO Kavramı ve Gelişimi**

1980’li yıllarda ABD’ de artış gösteren hile oranından ve mali verilerin raporlanması olayından sonra Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission of Fraudulent Financial Reporting) kurulmuştur. Bu komisyon hileli verilerin iç kontrol sistemi içerisinde yadsınamaz derecede büyük oranlara sahip olmasına dikkat çekerek iç kontrol sistemi üzerinde güncellemeler yapılması gerektiğini savunmuştur (Yıllancı, 2015:52). Treadway Komisyonu olarak bilinen “Hileli finansal Raporlama Komisyonu’nun amacı; maksimum verimlilik, minimum maliyet olan ve bunları şeffaf bir şekilde tüm paydaşlara sunmayı hedefleyen bir sistem için verilerin hile oranının yüksek olmasının sebeplerini belirleyerek bunun önüne geçmektir (Çatıkkaş, 2017:47).

Komisyonun çalışmaları sayesinde iç kontrol sistemine bakış açısı ciddi oranda değişmiş ve sistemin kıymeti çoğalmıştır. Komisyon kendi içerisinde iç kontrol sistemini destekleyici çalışmalar yaptığı gibi tüm çevrelerce kabul görece iç kontrol sistemine gerekli standartları getirmek adına birçok kuruma ortak çalışmalar yapmak adına davet göndermiştir. Bu çağrılar sonucunda ciddi destek gören yeni yapılanma çalışmalarına hızla devam etmiştir (Yıllancı, 2003:16).

Çalışmalara geniş çevrelerden birçok kurumun katılması ile kısa sürede ciddi çalışmalar yapılarak hızlı yol alınmıştır. Söz konusu ihtiyaçların giderilmesi ve mevcut sistemlere yönelik güncelleme çalışmalarının yapılabilmesi için, 1985 yılında özel sektörde iş etiği, iç kontrol ve yönetim prensiplerine dayanarak finansal raporlama geliştirmek üzere kurulan COSO kurulmuştur (Gönülacar, 2008:4) COSO, iç kontrol konusunda güvence vermek için beş Amerikan kuruluşu tarafından oluşturulan bağımsız bir kuruluştur. Bu kuruluşlar şu şekildedir (Aksoy, 2005a:138)

- USD Muhasebe Birliği (AAA),

- USD Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Kurulu (AICPA),
- Ekonomik Yöneticiler Kurulu (FEI),
- Uluslararası İç Denetim Kurulu (IIA),
- Yönetim Muhasebecileri Kurulu (IMA).

Söz konusu Komisyonun özel ve kamu sektörü kuruluşlarına dair iç kontrol tavsiye ve değerlendirmelerinin bulunduğu ilk raporu 1987 yılında yayınlamış ve bu raporda iç kontrolün, sadece bağımsız denetim personelinin değil, yöneticilerin, çalışanların ve iç denetçilerin sorumluluğunda da bulunduğu belirtilmiş ve iç kontrolün muhasebe denetimiyle mali kontrolden çok daha detaylı bir olguyu tanımladığı belirtilmiştir. 1992 yılında ise, iç kontrol uygulamalarının değerlendirilmesi ve güncel gereksinimler bakımından yeniden biçimlendirilmesi için ilgili komisyon dahilinde bir çalışma grubu meydana getirilmiş ve yapılan çalışmalar neticesinde “İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve” isimli bir rapor yazılmıştır (İç Kontrol El Rehberi, 2014:7).

COSO'nun bu raporunda iç kontrol tanımlanmış ve kontrol sistemlerinden nasıl maksimum verim alınabileceği konusuna değinilmiştir. COSO hem kurumsal yönetim hem de iç kontrol mekanizmalarıyla finansal raporlamaların yönetim hem de iç kontrol mekanizmalarıyla finansal raporlamaların güvenilirliğini arttırmaya yönelik çalışan gönüllü bir organizasyondur (Çatıkkaş, 2017:47).

Avrupa Birliği, kamu iç mali kontrol alanında COSO'nun standartlarını benimsemiştir. Avrupa Komisyonu'nun yayınladığı “Kamu İç Mali Yönetimi” belgesinde (Public Internal Financial Control) net olarak belirtildiği üzere AB kamu kurumlarında kamu iç mali kontrolünün geliştirilmesinde yararlanılan uluslararası standartlar; “Kamu Sektöründe İç Kontrolün Geliştirilmesi için INTOSAI Rehberi” ve “Avrupa’da İç Denetim Hakkında ECIIA Pozisyon Belgesi”dir. Avrupa Sayıştaylar Birliği INTOSAI rehberinin giriş bölümünde yöntemin COSO “İç Kontrol Standartları Çerçevesi”nin incelenmiş şekil olduğu ileri sürülmektedir (İç Kontrol El Rehberi, 2014:7).

İç kontrole dair ana bir çerçeve belge niteliğine sahip COSO raporunda iç kontrol şu biçimde ifade edilmiştir: İç kontrol, bir organizasyonda (Çatıkkaş, 2017:47);

- Amaçlara erişmek,
- Aktivitelerde etkinliği ve üretkenliği sağlamak,

- Mali raporlama sisteminin güvenilirliğini tesis etmek,
- Uygulamaların düzenlemelere uygunluğunu yerine getirmek, konularında makul güvence elde etmek adına idareciler ve çalışanlarca tasarlanan, uygulanan ve yönlendirilen bir süreçtir.

COSO iç kontrol modeli günümüzde işletme ve organizasyonların iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmede genel kabul görek küresel standart haline gelmiştir (Aksoy, 2018: 52).

#### **2.2.6.2. COSO İç Kontrol Sisteminin Amaçları ve Faydaları**

“Kurum varlıklarının korunarak kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli çalıştırılarak yasal mevzuata uygunluğunu ve mali tabloların güvenilirliğini sağlamak üzere oluşturulan bir iç kontrol sistemi, kurum için oldukça önem taşımaktadır. Bu noktada iç kontrol sisteminin öneminin amacından kaynaklandığı söylenebilir” (Dabbağoğlu, 2007:160-61). İç kontrol sisteminin ana amaçlarını aşağıdaki beş maddede özetlemek mümkündür.

- İşletme varlıklarının korunması.
- Muhasebe kayıtlarının güvenilir ve doğruluğunun sağlanması.
- İşletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin artırılması.
- İşletmenin tüm faaliyetlerinin örgüt politikası ve yasal mevzuatlara uygun olması.
- İşletmenin önceden belirlenmiş hedeflere ve amaçlara erişmesinin mümkün kılınması.

Kurumlar büyüyüp süreçleri kompleks hale gelerek faaliyet işlem sayıları arttıkça, hataların ortadan kaldırılması, varlıkların korunması ve politikaların değerlendirilmesi gibi amaçlar için yönetimin zamanında ve güvenilir veriler elde etmesi zorunlu hale gelmiştir. Günümüz kurumlarında ilgili kişilere sürekli bilgi verme ayrıca önem kazanmıştır. Kuruma ilişkin verilerin ve muhasebe bilgilerinin ekonomik ve etkin şekilde hazırlanması gerekliliği de hesaba katıldığında muhasebe sisteminin, muhasebe verilerinin güvenilirliğini oluşturmak için iç kontrol tekniklerine ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Etkin bir iç kontrol sistemi olmaması durumunda kurumun maddi varlıkları, defter ve belgeleri yönetimin kontrolünden çıkabilir. Yönetici ve

muhasebecilerin iç kontrole daha çok önem vermeleri gerektiği ifade edilmektedir” (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003:218).

Sonuç olarak etkili bir iç kontrol sistemi örgüt içinde ortaya çıkabilecek önemli hileleri/yolsuzlukları<sup>2</sup> ve hataları engelleyerek idarenin yanlış karar almasını ve kaynak israfını önlediği söylenebilmektedir. Ayrıca iç kontrolün etkin olarak uygulanması, mali tabloların uygunluğu ve güvenilirliğini sağlamakta, yatırım yapanların doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Bununla birlikte etkili bir iç kontrol sisteminin var olması bağımsız dış denetçiler tarafından yapılacak denetimlerin kapsamını azaltarak denetim giderlerini de azaltmaktadır. Her sektörde örgütlerin hedefleri ve amaçları olduğu gibi kamuya ait kuruluşlarının da hedef, amaç ve misyonu mevcuttur. Kamuya ait kuruluşların hazırlamış oldukları ekonomik ve finansal planlarında belirttikleri misyon ve amaçların gerçekleştirilmiş olması beklenir veya bu hedef ve amaçlarına yaklaşabildikleri kadar faaliyet gösterirler. Kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla kurulan sistemlerin yapısı ne kadar etkin olursa, kuruluşun devamlılığı da o seviyede uzun ömürlü olmaktadır. İç kontrolün amaçları; finansal raporların doğruluğu, etkin faaliyetler ve verimlilik, kanunlara ve düzenlemelere uygunluk, amaç ve hedefe ulaşmayı gerçekleştirme ve varlıkların korunması şeklinde sayılmaktadır. Finansal raporlama amacı, tüm mali işlemlerin kayıt altına alınması, tasnif edilmesi, yapılandırılması ve dokümantasyonunda sistematik bir yapı oluşturarak muhasebe bilgi ve raporlarının eksiksiz, doğru ve güvenilir olması hedeflenmektedir. Etkin Faaliyetler ve verimlilik amacı, şirket kaynaklarının etkin, verimli ve ekonomik biçimde kullanılmasını içerir. Kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olma amacı, idare edicileri ilgilendiren her kanun maddesi ve diğer kanun düzenlemelerine entegre olma ve uyumluluğun sağlanmasını ifade eder. Amaç ve hedeflere ulaşımı gerçekleştirme amacı, şirketlerin iş hayatında devamlılığını sağlayabilmeleri ve misyonlarına ulaşabilmeleri için öncelikli olarak belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşmaları gerekmektedir. Şirket idarelerinin bu amaç ve hedefleri tutturmasını gerçekleştirmek şekilde kullanılacak olan kontrol yöntemleri yapılandırılmalıdır. Varlıkların korunması amacı, şirketlerin sahip olduğu varlıklarını (nakit, alacak, taşınır ve taşınmaz) koruma durumunu ifade eder. Bu koruma fiziksel olarak bir korumayı ifade ederken yolsuzluk, haksız kazanç,

---

<sup>2</sup> Hile/yolsuzluk olaylarının temel belirleyicileriyle ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız. (Aksoy & Kahyaoglu, 2012)

usulsüzlük ve hırsızlıkların önlenbilmesini de açıklamaktadır (Arcagök ve Erüz, 2006:152).

COSO İç Kontrol Sisteminin yer alan iç kontrol faaliyetlerinin amaçlarını operasyonel, raporlama ve uyum olmak üzere üç ana başlık altında toplamaktadır (Efendioğlu ve Uzel, 2017:210);

- **Operasyonel Amaçlar:** İşletmenin operasyonel sisteminin, örgütde aktiflerin korunması, operasyonel ve finansal hedeflere ulaşılması bakımından etkinlik ve etkililik göstermesini içerir.
- **Raporlama Amaçları:** İç ve dış finansal/finansal olmayan raporlamalarla düzenleyici kuruluşlar tarafından ve örgüt üst yönetimince raporlamalarda öngörülen şeffaflık, güvenilirlik, zaman sınırları ve diğer konuları içerir.
- **Uyum Amaçları:** İşletmenin riayet etmekle sorumlu bulunduğu kanunlar ve diğer düzenlemeleri içerir

### 2.2.6.3. COSO İç Kontrol Bileşenleri

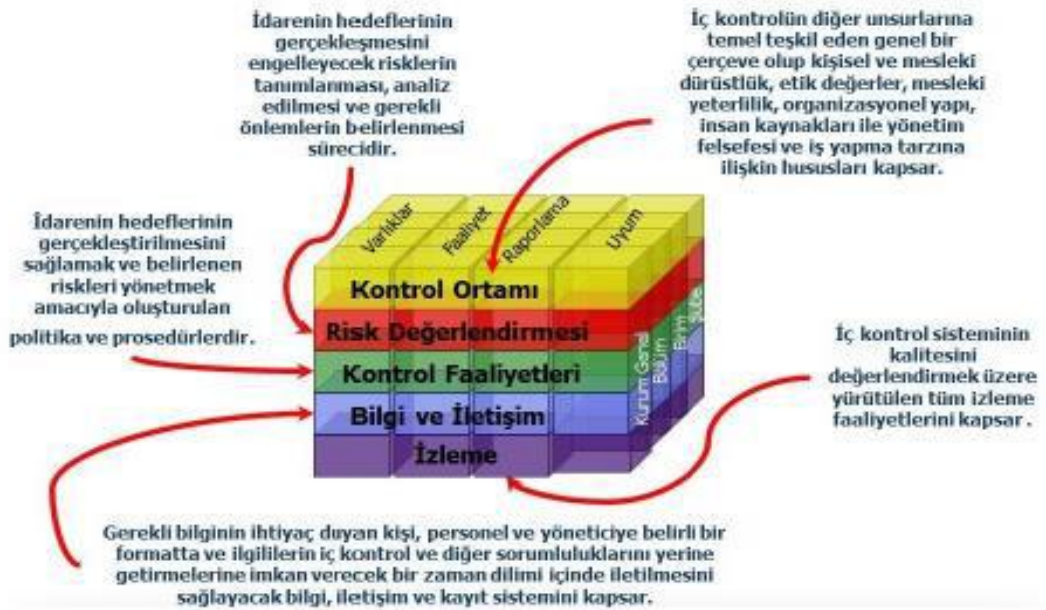
Günümüzde dünyada en yaygın şekilde kabul gören, sürekli geliştirilen ve güncellenen en kapsamlı model COSO entegre iç kontrol modelidir. Bu model, özellikle kurumsal işletmeler için bir altın standart niteliği kazanmıştır (Aksoy & Mohammed, 2020:198).

.COSO'nun iç kontrol sistemine ilişkin bileşenleri şöyledir; kontrol çevresi, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi sistemleri (bilgi ve iletişim) ve izlemedir (Kaval, 2015:125). Bu unsurlar; işletme içerisinde sağlam bir iç kontrol sisteminin kurulması için yönetici liderlik, değer paylaşımı ve kontrol sorumluluğunu vurgulayan bir kültür içerisinde çalışanlar (Aksoy, 2005b:73). Uluslararası kabul edilmiş ve pek çok düzenlemeye baz oluşturmuş olan COSO modeli uyarınca iç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır. Bunlar; (a) aktivitelerin üretkenliği ve etkinliğini, (b) finansal raporlamanın güvenilirliğini, (c) işlemlerin söz konusu kanunlara ve düzenlemelere uygunluğunu tesis etmektir (Yurtsever, 2009:21).

1988 yılında AICPA, "Mali Tablo Denetiminde İç Kontrol Yapısının Önemi" başlıklı SAS 55 standardı ile iç kontrole şimdiye kadar tanımlanmamış bir tanımlama ile yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu tanımlama daha sonra COSO komitesi tarafından geliştirilen modele önemli bir temel oluşturmuştur. İç kontrol, "Kontrol Ortamı",

“Muhasebe Sistemi” ve “Kontrol Prosedürleri” olarak üç ana unsura ayrılmış ve iç kontrolü “örgüt hedeflerinin gerçekleştirildiğine dair akılcı bir güvence sağlamak için yaratılan prosedür ve politikalar” biçiminde tanımlamıştır (Özbek, 2012:393-94).

Bu çerçevede COSO tarafından oluşturulan ve aşağıda Şekil 2.1’de gösterilen iç kontrol modelinde (COSO Küpü) iç kontrol sisteminin unsurları küpün ön yüzeyinde gösterilmektedir. Küpün üst yüzeyinde kontrol amaçları, yan yüzeyinde fonksiyonel kurum birimleri ve temel iş süreçleri (faaliyetler) yer almaktadır. COSO küpü, bir kurumu oluşturan birimlerin ve aktivitelerin, iç kontrolün beş ögesi sayesinde hedeflere erişmesini tanımlar, COSO piramidi ise, iç kontrolün beş ögesinin birbiri ile ilişkisini açıklar (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015:95).



Şekil 2.1. COSO küpü

Kaynak: İç Kontrol El Rehberi 2014:7

COSO piramidi; iç kontrol unsurlarının birbirleriyle olan ilişkilerini göstermede kullanılır. Kontrol ortamı en altta yani temelde konum alırken, kontrol aktiviteleri ve risk değerlendirme yapılarak bilgi ve iletişim kanallarından yararlanılarak gözetimin gereksinim duyduğu bilgiler sağlanır (İç Kontrol El Rehberi, 2014:7).



**Şekil 2.2. COSO piramidi**

**Kaynak: İç Kontrol El Rehberi 2014:7**

#### **2.2.6.3.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı, ana etken olarak diğer tüm kontrol elemanlarının esasını meydana getirir. Genel iç kontrol kalitesini etkileyen bir atmosfer yaratmaya ek olarak, kontrol ortamı iç kontrol disiplini sağlar ve iç kontrolün temelini oluşturur. İç kontrol sisteminin bir parçası olarak, kontrol ortamı temel bir yönetim anlayışı, problem çözme ve iş kontrolünde ahlaki değerlerin öneminden kaynaklanmaktadır. Dar anlamda, kontrol ortamı yönetim ve çalışanların kontrol bilinci olarak algılanabilir (Dittenhofer, 2001:444).

Kontrol ortamı, kurumun iş görme şeklini tanımlar. İşletmedeki her bir birey, sorumluluklarının ve yetkilerinin limitini iyi bilmelidir. Zira kontrolün oluşturulmasında en mühim rolü örgüt personeli oynar. Personel, kültürel bir ortamda yaşadıklarını hissetmeli ve bu ortamda herkes şirketin amaçlarına ulaşmaktan sorumlu olduğunu, girdiği zaman sorumluluklarını yerine getiremeyeceğini bilir (Saltık, 2007:84). Bu bağlamda, iç kontrol ortamı kısaca işlerin çalışma şekli olarak tarif edilmektedir

Muhasebe sisteminin ne kadar iyi tasarlandığı önemli değildir, sistemi uygulayan personelin sorumlulukları doğru bir şekilde tahsis edilmemişse, personelin eğitimi için gerekli bilgi ve eğitim sağlanmazsa, sistemin kalitesi kadar bu doğrultu da çalışacaktır (Yılancı, 2015:69). Güçlü kontrol ortamı, operasyonların verimliliğini artırır ve

yönetim başarısına yol açar; aynı zamanda hataları ve püf noktaları önleyerek şirket bilgilerinin doğruluğuna ve şeffaflığına katkıda bulunur (Güner, 2009:188). Kontrol ortamı, yönetimin ve çalışanların iç kontrole yönelik pozitif bir bakış açısı elde etmesini, personelin yeterliliğini; ahlaki değerleri, dürüst ve ahlaklı bir idare anlayışını, iş bölümünün olmasını, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmasını sağlar. Yönetimin kontrole yönelik yaklaşımı iç kontrole vermiş olduğu önemin bir göstergesidir. Bu nedenle yönetim kontrole yönelik yapmış olduğu her desteğini örgüt çalışanlarına ileterek etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmaya çalışmalıdır

COSO modeline göre kontrol ortamı, çalışanların iç kontrol bilincinin oluşmasını sağlayarak diğer unsurlar için temel oluşturmaktadır. Kurumlarda (Derici, 2012:88-89);

- Üst yönetimin iç kontrol sistemini benimsemesi ve teşvik etmesi,
- Kurum misyonu ve stratejik hedeflerin belirlenmiş olması,
- Kişisel ve mesleki dürüstlük ve Etik Kuralların benimsenmesi,
- Kurumun organizasyon yapısı, yetki, görev ve sorumluluk dağılımının belirlenmesi,
- İnsan kaynakları yönetiminin işletilmesi,
- Tüm faaliyetlere ilişkin iş tanımları ve iş süreçlerinin belirlenmesi

kontrol ortamının temel unsurlarının kurumda mevcut olması iç kontrol sisteminin etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır.

Etik ilkeler, işletmenin iç kontrolünün ve kurumsal yönetim faaliyetlerinin etkinliğine öncülük eden temel değerleri içermektedir (Aksoy & Bozkus, 2013: 71-82).

#### **2.2.6.3.2. Risk Değerlendirme**

COSO uyarınca, risk değerlendirmenin ön şartı, değişik düzeylerde ve birbiri ile bağlantılı hedeflerin meydana getirilmesidir. Risk değerlendirme, risklerin ne şekilde idare edilmesi gerektiği hususunda bir ilke ortaya koyarak hedefe erişme istikametinde söz konusu risklerin saptanması ve analiz edilmesidir (Reding, Sobel ve Anderson 2009:6-11).

Risk değerlendirmesi için ön şart, kuruluşun amaç ve gayelerinin açık ve net bir biçimde belirlenmesidir. İşletmenin üst yönetimi, işi kısa sürede etkileyebilecek riskleri tanımlamalı veya kapatmalı ve bu risklere karşı önlem almalıdır. Burada belirtilen iki çeşit risk vardır (Rittenberg, Johnstone ve Gramling, 2010:78). İlki ticari risktir. Şirketin yaşamını, karlılığını, büyümesini ve gelişmesini tesir eden rizikolardır. Bunlar, örgütün dış ortamından oluşan risklerdir. İkinci risk iç risklerdir, Özellikle personelin isteyerek veya istemeyerek yaptıkları hareketleri ile bilgi eğitim eksikliği nedeniyle oluşan risklerdir. Diğer bir deyişle, iç kontrol sisteminin yetersizliği nedeniyle riskler, dolandırıcılık, sızıntılar, kayıplar ve çevresel koşulları değiştirmeye uygun yeni ürünler üretememe ve doğru malzemeleri bulamama gibi önleyici tedbirler alamaması ve uygun kalitede ve fiyatta malzemeler edinememesi neticesinde ortaya çıkan risklerdir. İyi bir kontrol sistemi olmadan, bu eksiklikler aynı zamanda, finansal tabloların yanlış beyan edilmesi, yanlış raporlama ve denetçide hata riskini de arttıracaktır. Bu riskler bilinmeli, risklere karşı önlemler alınmalı, örgüt kurumsal forma getirilmeli ve sistematik erken uyarı sistemi kurulmalıdır (Yılancı, 2015:127).

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte günümüzde örgütler daha çeşitli ve karmaşık risklere maruz kalmaktadırlar. Bu çeşitli ve karmaşık yapının varlığı ile birlikte örgütlerin risk değerlendirme süreçleri ve aldıkları kararları daha gerçekçi ve doğru bir temele oturtmaları gerekmektedir.

Risk değerlendirmesi, örgütün belli işlerinin aksine tüm faaliyetlerinin göz önüne alınarak belirlendiği bir karar sürecidir. Bu yüzden örgütün tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmenin üst düzey yöneticisinden tüm personellerinin yapmış olduğu işlere kadar dikkate alınıp değerlendirilmesi gereken önemli bir süreçtir.

İşletmeler risk değerlendirmesi yaparken bazı kriterleri önceliklendirerek hareket etmelidir. Risk değerlendirmesi, risklerin tespit edilmesi, risklerin ortaya çıkma ihtimali ve etki derecelerinin belirlenmesi ve önem derecelerine göre sıralanması aşamalarını içermektedir. İşletmelerin karşılaştıkları riskleri finansal raporlamaya ilişkin riskler ve faaliyet riskleri olarak ikiye ayırabiliriz. Finansal raporlamaya ilişkin riskler örgütte gerçekleşen bir işlem veya olayın muhasebe kayıtlarına ve finansal tablolara doğru aktarılmama ve kaydedilmeme ihtimalidir. Örneğin; örgütün bir mal alış işlemi nedeniyle ilgili tutarın muhasebesel kaydının oluşturulmaması ya da hatalı olarak kaydedilmesi, yanlış dönemde raporlanması nedeniyle finansal tablolara hatalı

olarak kaydedilmesi durumları finansal riske örnek verilebilir. İşletme yönetiminin bu riski dikkate alarak gerekli kontrol prosedürlerini oluşturması gerekecektir.

Faaliyete yönelik riskler ise örgütün belirlemiş olduğu hedef amaçlarına ulaşmasını engelleyen her işlem ve olayın oluşma olasılığıdır. Örneğin; zemin katta faaliyet gösteren bir örgüte ait malların olası bir sel veya deprem felaketi nedeniyle uğrayacağı zararların garanti altına alınması için örgütün yapacağı sigorta anlaşması bu duruma verilecek bir örnektir. İşletmenin hırsızlık vakalarının yoğun olduğu bir yerde faaliyet göstermesi nedeniyle güvenlik tedbirlerini yoğun olarak aldığı ve örgüt içerisine kurduduğu geniş güvenlik sistemi örgütün oluşturduğu bir güvenlik prosedürüdür (Alkaya, 2019:58).

İç denetim ve dış denetimde risk odaklı denetim yöntemi uygulanmaktadır. Risk odaklı denetim yönetiminin ilk uygulananından günümüze kadar geldiği süreçte yöntemin uygulanmasında değişiklikler olmuştur. İlk uygulandığı zamanlarda riskler tek tek incelenirken günümüzde örgüt stratejisine uyumlu bir strateji çerçevesinde ele alınan anlayışa geçiş yapılmıştır. Risk odaklı iç denetiminde riske yoğunlaşılırken proaktif yaklaşım, denetlenene müşteri gibi yaklaşma, sürekli denetim ve çözüm için katma değer sağlama gibi bir anlayışta beraberinde gelişmiştir (Aksoy, 2018:38-39)

Değişime ait farklılıkların gösterildiği Tablo 2.1’de durum özetlenmiştir.

**Tablo 2.1. Risk yönetiminin değişimi**

<b>Dün</b>	<b>Bugün</b>
1) Riskin tekil hasarı	1) İşletme stratejisi içinde risk
2) Risk belirleme ve değerlendirme	2) Risk portfolyosu oluşturma
3) Bütün risklere odaklanma	3) Kritik risklere odaklanma
4) Risk azaltma	4) Risk optimizasyonu
5) Risk sınırları	5) Risk stratejisi
6) Sahibi olmayan riskler	6) Belirlenmiş risk sorumlulukları
7) Karmaşık risk sayısallaştırma	7) İzleme ve ölçüm
8) Risk sorumluluğum değil	8) Risk herkesin sorumluluğu

**Kaynak: Alkaya, 2019:59**

### 2.2.6.3.3. Bilgi Sistemleri

İç kontrol sisteminin örgütte çalışabilmesi için gerekli bilgilerin ve verilerin istenilen formatta ve zamanda hazırlanması ve ilgililere iletilmesi gerekmektedir. İşletmenin bu amaçla hazırladığı bilgi sistemi örgütte faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ve bu faaliyetlerinin kontrolüne yardımcı olacaktır. Günümüzde işlemlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi ve işlemlerin yoğunluğu dikkate alındığında oluşturulacak bu bilgi sisteminin ihtiyaçlara cevap verebilmesi için tek yönlü olmaması ve örgütün ilgili paydaşlarını da içine alacak şekilde entegre olmalıdır (Sakin, 2017: 59).

İşletmelerde etkin iç kontrol sisteminin kurulması için doğru ve güvenilir bilginin sağlanması gerekmektedir. Doğru ve güvenilir bilgi sayesinde örgüt yönetimi daha mantıklı ve akılcı kararlar alarak hedeflerine daha kısa sürede ulaşabilecektir. İşletmelerin doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmalarını sağlayacak en önemli yatırımları bilgi işletim sistemleridir. Bilgi ve işlem ağı etkin ve verimli çalışan bir örgütte yönetim doğru ve güvenilir bilgiye örgütün sahip olduğu kaliteli çalışan ve uygulanmaya elverişli alt yapısı ile kolaylıkla erişebilecektir. İşletmenin iyi bir alt yapısı ve iyi bir bilgi işletim sisteminin olmasının yanı sıra bilgiyi işleyip sunmasını sağlayacağı iç kontrol prosedürlerinin de olması gerekmektedir (Alkaya, 2019:77).

Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iç kontrol bilgilerinin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve ilişkili taraflara açıklanması gerekir. Şirket planları, denetçiler, riskler, kontrol faaliyetleri ve performans belirli şekillerde ve belirli zamanlarda ilan edilmeli ve üst yönetim ile çalışanlar arasında uygun iletişim sağlanmalıdır. Bilgi akışı ve iletişim kanalları, sorunları çözmek ve karar vericilerin kuruluşların kritik faaliyet noktalarına ilişkin kararlar almalarını sağlamak için hızla organize edilmelidir. Bu nedenle, iç kontrol uygulamalarından elde edilen bilgiler yatay ve dikey iletişim kanalları kullanılarak sınıflandırılmalıdır. Bunu yapmak için, iç kontrol sisteminin tasarım aşamasında hangi bilgilerin kime, hangi formatta ve hangi sıklıkta iletileceği belirlenmelidir (Güner, 2009:189). Doğru ve güvenilir bilginin örgüt içerisinde tüm çalışan ve birimlere doğru zamanda aktarabilmesi için örgütün iyi işleyen iletişim mekanizmalarına sahip olması gerekmektedir. Bilgi ve iletişim sistemleri etkin bir şekilde işlemez ise; örgüt yönetimi ve çalışanlar zamanında ve doğru kararlar alamayacak ve örgüt hedeflerine ulaşamayacaktır. Hedeflerden

sapılması ile örgüt çeşitli riskler ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumların önüne geçebilmek için bilgi ve iletişim sistemi doğru ve etkin çalışmalıdır (Alkaya, 2019:77).

#### **2.2.6.3.4. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, örgütün risk yönetimi faaliyetlerini ve yönetim emir ve talimatlarını yerine getirmesine yardımcı olan politika ve uygulamalarıdır. Bu uygulama ve politikalar, şirketin operasyonlardaki amaçlarının ve risklere karşı tutumlarının gerçekleştirilmesinde çok önemlidir. Onaylar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, uzlaşmalar, performansların gözden geçirilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi gibi unsurlar, organizasyonun her kademesindeki kontrol faaliyetlerinde ve firmaların her fonksiyonunda önemli bir rol oynamaktadır (Frazier ve Spradling, 1996:40).

İç kontrol faaliyetleri örgütten örgütte farklılık gösterebilir. İşletmeler iç kontrol faaliyetlerini risk belirleme süreçlerine göre oluştururlar İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında önemli bir yere sahip olan faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

**Görevlerin Ayrılması:** İşletmede yapılan işlemler tek bir birim ya da belli kişiler üzerinden sağlıklı bir şekilde yürümeyeceğinden işlemlerin farklı birim ya da kişilerin sorumluluğuna verilmesi olarak tanımlanabilir. Bir örgütte varlıkların korunması, işlemlerin kaydedilmesi yetki ve sorumluluğu aynı birim ya da kişiler üzerinde olursa örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen birtakım hata ve problemlerin ortaya çıkması kuvvetle muhtemel olacaktır. Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturabilmesi için görevlerin ayrılması gerekecektir. Böyle bir ayırımın olmaması durumunda varlıkların korunması kötüye kullanılarak zimmete geçirilebilir. Kayıtlar değiştirilerek yolsuzluklar ortaya çıkabilir. Görevlerin ayrılması ile meydana gelen hata ve problemlerin bulunması ve düzeltilmesi kolaylaşacaktır. Görevlerin ayrılmasına ilişkin kontroller dört başlık altında toplanmaktadır (Sakin, 2017:52-53).

- **Varlıkların sahipliği ile varlıklarla ilgili muhasebe işlemlerinin ayrılması:** Bir kişinin örgüt içerisinde bir varlığa sahip olması ve sahip olduğu varlığa ilişkin kayıt sorumluluğunun olması durumunda örgüt çalışanının hilesi ile karşı karşıya olma ihtimali vardır. Örneğin, muhasebe kayıtlarını tutan kişinin aynı zamanda kıymetli evrak (çek, senet, bono gibi) veya örgüt kasası gibi farklı bir

işten sorumlu olması örgüt açısından son derece sakıncalı olacak ve hileye açık bir ortam hazırlayacaktır. Bu noktada görevlerin ayrılması büyük önem taşımaktadır.

- **İşlemlerin onaylanması ile varlıkların sahipliği görevlerinin ayrılması:** Varlıkların sahipliği ile işlemlere onay verme işlerinin tek kişide toplanması örgüt varlıklarının korunmasını riske sokacaktır. Örneğin, işe alma veya çıkarma yetkisine sahip olan bir kişi ücretlendirme konusunda yetkili olmamalıdır.
- **Faaliyetlerin yerine getirilmesi sorumluluğu ile kayıtların muhafaza edilme sorumluluğunun ayrılması:** İşletme içindeki bölümlerin kendi kayıtlarını yapması ve bunları saklayabilmesi performans değerlendirmesi aşamasında bölüm performansını arttırmak amacıyla bunların manipüle edilmesi olasılığını arttıracaktır. Bu durumda örgütte sadece yanlış performans değerlendirmesi yapılmayacak faaliyetlere ilişkin bilginin yanlışlığı örgüt içindeki karar alıcıların yanlış karar almalarına da yol açacaktır.
- **İşletmelerin bilgi işlem ile ilgili işlemlere ait görevlerin ayrılması:** Bir örgütte hangi işin hangi bölüm, birim ya da kişilerce yapıldığı kolaylıkla izlenebilmelidir. İşletmenin mevcutta bulunan bilgi işlem alt yapısı zayıf ve ihtiyaca cevap vermede yeterli değil ise örgüt içerisinde hata veya hile yapılma ihtimali yüksek olacaktır.

**Uygun Yetkilendirme:** Yetkilendirme, örgüt yönetiminin çalışanlarına vermiş oldukları yetki sınırlar içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleridir. Yapılan işlemler giriş ve onay sürecine tabi olarak ilerlemelidir. Limiti yüksek olan veya yetkileri aşan işlemlerde üst yönetimin onayına düşerek işlem ilerlemelidir. Yetki, onaylamadan farklıdır. Yetki verilen sınırlar içerisinde alınacak bir karar politikası iken, onay bu politikanın uygulanmasıdır.

**Belge ve Kayıt Düzeni:** Belge ve kayıt düzeni gelişmiş örgütlerde doğru bilgiye ulaşmak daha hızlı ve kolay olacaktır. Etkin bilgi üretimi ancak iyi bir bilgi işlem sisteminin varlığı ile mümkündür. Belgeler birer kanıt niteliği taşıdığından örgütler kayıtlarını sıra numaralı, işlem gerçekleştiği anda kayda alınma ve kolayca anlaşılmayı sağlayacak basitlikte olmalı gibi kriterlere uygun olarak düzenlemelidir.

Günümüzde belge ve kayıt düzenleri elektronik ortama taşındığından fiziksel belgenin olması gerekmemektedir. Belgenin fiziki ortam ya da elektronik ortamda hazırlanmasının yanında yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması örgütün etkin bir iç kontrol sisteminin oluşmasına da katkı sağlayacaktır (Sakin, 2017:55).

**Fiziksel Kontroller:** İşletmenin varlıklarının korunması fiziksel kontrollerin varlığında mümkündür. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirdiği varlıkları korumaya yönelik etkin prosedürler üretmelidir (Erdoğan 2001:61). Varlıkların korunması için gerekli tedbirler alınmadığı zaman, bunlara çeşitli zararlar verilebilir, benzer şekilde kayıtlar da kaybolabilir veya zarar görebilir. Bu bakımdan sadece yazılı ticari defter ve belgeler değil, yazılmamış ticari defter ve belgeler de korunmalıdır. Ayrıca muhasebe kayıtlarının bilgisayar ortamında tutulduğu göz önüne alındığında, söz konusu bilgisayarların, dosyaların ve programların da korunmasına azami dikkat gösterilmeli ve kısa süreli aralıklarla yedekleme yapılmalıdır (Sakin, 2017:55).

Varlıklar ve kayıtlar kilitli depolar, yangına karşı dayanıklı çelik para kasaları gibi fiziksel önlemlerle korunabilir. Fakat asıl olan istihdam edilecek personel seçimidir. Zira bu varlıkların korunması yine örgüt çalışanına bırakılacaktır. Bu bakımdan personel seçimine dikkat edilmeli ve işe almadan önce yeterli araştırmalar yapılmalıdır. Ayrıca üst yönetim, bilgi teknolojileri hususunda temel seviyede bulunsa bile bilgi sahibi olmalıdır. Tam tersine, bu teknolojiye haiz personel varlıkları istismar etme fırsatına kavuşabilir (Uzay, 2009:110).

İşletmelerde faaliyetlerin çalışanlar tarafından yürütülmesi iç kontrol prosedürlere bağlı davranmanın zaman içerisinde azalması nedeniyle hataların ortaya çıkmasına neden olacaktır. İç kontrol prosedürlerine bağlı olan çalışanlar daha az hata yapacağından bağımsız mutabakat ile ortaya çıkarılan küçük hatalar ilgili kişiler tarafından düzeltilebilecektir. Büyük hataların olma durumu ise örgütün iç kontrol hususunda ciddi bir eksikliğin olduğu hakkında bilgi verecektir. Bunun önüne geçebilmek için faaliyetlerin doğru zaman ve kişilerce kontrol edilmesi ve düzeltilmesi sağlanmalıdır (Sakin, 2017:55).

**Performans Kontrolleri:** Performans kontrolleri faaliyet ve finansal verileri analiz etmek, farklılıkları irdelemek ve düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla bir vasıta görevi görmektedir (Yıllancı, 2006:68). Performans kontrolleri,

beklenen veya amaçlanan performans normlarından sapmayı belirlemek ve analiz etmek sürecinden oluşur (Reding vd., 2009:4-9). Yönetim tarafından kontrol eylemlerinin düzenli şekilde gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi gerekir. Çünkü kontrol faaliyetleri ihmal edilirse örgütte hata ve hilelerle karşılaşma ihtimali artar (Uzay, 2009:100).

#### **2.2.6.4. Kontrollerin İzleme (Gözlemlenmesi)**

Kontrollerin izlenmesi, iç kontrol yapısının nihai ana unsurudur. Bilgi ve iletişim ile oldukça bağlantılıdır. İzleme, iç kontrol sisteminin başarısını ve kalitesini belirli bir süre boyunca değerlendirmeyi içerir. Sürekli iyileştirme ancak iç kontrol sürecinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yenilenmesi ile sağlanabilir. İzleme, iç kontrolün kalitesini zaman içinde değerlendirme sürecidir. Kısaca sistem gözetimi bir şirketin iç kontrol sisteminin kalitesi ve başarısını değerlendirilir (Derici, 2012:93).

İç kontrol organizasyonu, maruz kaldıkları risklere ve değişikliklere devamlı şekilde adapte olması gerekli dinamik bir süreç olduğundan, iç kontrol sistemini takip etmesini sağlamak için iç kontrol sisteminin izlenmesi gerekir. Sistem başarısının kalitesini arttırmak için iç kontrol sistemleri izlenmelidir. Yeni kontroller ve gelişmeler ışığında iç kontrol sistemi sürekli yenilenmelidir. Bu hedeflere ulaşmak için iç kontrol sistemi sürekli izlenmeli ve iç kontrol sisteminden sapmalar vurgulanmalıdır. Bu, şirketlerdeki denetim birimi tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, bu faaliyetler teknik isim altında iç denetim birimi tarafından yürütülmektedir (Kaval, 2015:95).

İzleme işlevi rutin takip etme aktiviteleri ve özel değerlendirmeler yardımıyla gerçekleştirilir. İç kontrolün rutin izlenmesi düzenli şekilde tekrar edilen çalışma etkinliklerini, özel değerlendirme ise risk değerlendirmesi ve devamlı takip etme prosedürlerinin etkinliğini saptar (Çukacı, 2012:47). İç kontrolün sürekli izlenmesi günlük işlemlerin takip edilmesini gerektirmektedir. Gerçek zamanlıdır ve iç kontrol sisteminin bir parçası olarak çalışmaktadır. Özel izleme türü sürekli izlemenin sonuçlarına göre oluşturulur. Yönetim tarafından belirlenen zaman diliminde gerçekleşir. İzleme işlemini yönetim personeli, iç denetçi veya danışmanlar gerçekleştirilebilir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak yönetimin önleyici ve düzeltici tedbirler alması beklenir. (Sakin, 2017:63).

## 2.3. İç Kontrolün Kriz ve Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkileri

### 2.3.1. Krizin Tanımı

İşletmeler sürekli olarak belirsizlikler ve değişiklikler ile karşı karşıya kalmaktadır. Önemsiz olarak görülen en küçük bir risk dahi örgütler için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilmektedir. Bu sebepten ötürü, belirtiler ister büyük ister küçük olsun bütün örgütler oluşabilecek tüm krizlere karşı hazırlık yapıp önlem almak zorundadır. İşletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olması, krizin ne olduğunun bilinmesi ile başlamaktadır.

Kriz kavramı öncelikli olarak tıp alanında kullanılmış, birçok iş kolunda ve sivil hayat içerisinde sıkça kullanılan bir olgu olmuştur (Hatemi 1999:17). Kriz kavramı üzerine farklı disiplinler adına farklı şekillerde tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

İşyerinde bireyler arasında büyük bir huzursuzluğa neden olan ani ve beklenmedik bir olay organizasyon krizidir. Diğer bir söyleyişle kriz, çalışanları rahatsız eden ve organizasyonda istikrarsızlığa yol açan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır. Kriz, bir bütün olarak bireysel, grup, örgüt veya toplumu etkiler, organizasyona zarar veren bir dizi rahatsız edici olaydır ve genellikle kısa bir sürede ortaya çıkar. Kriz bireyler arasında bir korku ve tehdit duygusu tetikler (Karaköse, 2007:22)

Kriz, “tehdit oluşturan şartlara veya durumlara cevap vermede yetersiz kalma” olarak açıklanmaktadır (Can, 1992:300). Başka bir tanımda ise kriz; “önceden fark edilemeyen veya tahmin edilemeyen, acil tepki gösterilmesi gereken oluşumun uyum ve müdahale sistemini yetersiz duruma getirerek, mevcut yapısına, amaçlarına ve hedeflerine tehdit oluşturan gerilimli durum” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2003:407).

Kriz, bir anda ortaya çıkan; örgütlerin varlıklarını tehdit eden ve hemen tedbir alınması gereken durumlardır. Krizin ortaya çıktığı durumlarda örgüt içinde süregelen gidişatı etkileyen durumlar meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu durum örgütün işleyişini bozmakta, hatta örgütün varlığını tehdit etmektedir. Tedbir alınmadığı takdirde örgütün işlevselliği ortadan kalkabilir veya örgüt yok olabilir. Kriz; örgütleri ve örgüt

içerisindeki bireyleri etkileyen ve süreçleri yavaşlatan olay veya olaylar olarak ifade edilebilir. Kriz, örgütlerin olağan aktivitelerini olumsuz bir şekilde etkileyen olaylarla ilgilidir (Göksu, 2008:37).

Krizler aniden ve beklenmedik bir anda ortaya çıktıkları için, genellikle negatif yönlü gelişmelere meydan verir. Oluşan bu durum tahmin edilemeyen ve yönetilemeyen birden fazla probleme sebep olur. Krizi yönetme konusunda tecrübesi ve birikimi olmayan yöneticiler karar almada zorlanırlar. Oluşan bu karmaşıklık içinde örgüt üyelerinin sorunları artar ve bu durum örgütteki olumlu havayı bozar. Bu durum örgüt yöneticilerinin çözüme yönelik stratejiler belirlemesini engellerken, diğer taraftan örgüt üyelerinin huzursuz olmalarına neden olur (Ekinci ve İzci, 2006:39).

Bir kriz, aynı zamanda sonrakileri de tecrübe edinebilmektedir. En iyi şekilde formüle edilmiş kriz planları ve örgütlenme bir örgütün bir krizle başa çıkmak için gereken yeteneklere sahip olmaması durumunda işe yaramayacaktır. Her ne kadar planlama ve hızlı bir şekilde düşünme ve harekete geçme kabiliyeti kesinlikle gerekli ve istenen nitelikte olsa da, bunları gerçekleştirme yeteneği olmadan da bir anlam ifade etmeyecektir. Bir krizin bütün bir organizasyonu yok edebilecek veya etkileyebilecek bir olay olduğu konusunda genel bir fikir birliği olmasına rağmen, evrensel olarak kabul edilen bir kriz tanımı yoktur. Bir kriz, bir büyüme, büyük bir ürün grubu, bir iş birimi ya da benzerlerinin varlığını etkileyebilir. Bir kriz ayrıca bir kurumun finansal performansına da zarar verebilir. Bir kriz tüketicilerin, çalışanların, çevredeki topluluğun ve çevrenin sağlığını ve esenliğini de zedeleyebilir. Son olarak, bir kriz halkın bir kurumdaki temel güveni veya inancını, itibarını ve imajını tahrip edebilir. Etkili bir kriz yönetimi çoğu kuruluşun daha hızlı toparlanmasını ve geçmiş krizlerden daha fazla şey öğrenmesini sağlamaktadır (Mitroff vd., 1996: 5-7).

### **2.3.2. Krizin Özellikleri**

Kriz kelimesi farklı disiplinler tarafından kabul edilip tanımlanmasına rağmen yapılan bütün tanımlarda ortak bazı noktaların varlığı dikkat çekmektedir. Bu noktalardan bir tanesi krizin olağandışı, olumsuz bir gelişme olduğu yönündedir. Ancak krizin bir dönüm noktası olduğu, krizin olumlu ya da olumsuz şekilde sonuçlanabileceği yine hemen hemen her tanımda yer almaktadır.

Yaşadığımız gündelik hayatta ani değişimler, olaylar ve farklı birçok durumla karşı karşıya gelmekte bazen ise bu durumlara maruz kalmaktayız. Fakat karşımıza çıkan bizi zor durumda bırakan her olayı kriz olarak nitelendiremeyiz. Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırabilmek için o durumun, afet ya da mevcut durumdaki ani değişimin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Krizin varlığından söz edebilmek için bu şartların oluşması gereklidir. Krizi olağan durumlardan ayıran kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin en önemlileri; içinde bulunulan ortamda belirsizlik durumunun hâkim olması, zaman baskısı yaşanması, tahmin edilememesi, önleme çalışmalarının çoğu zaman yetersiz kalması, örgütün hedefleri ve varlığı için tehdit oluşması veya fırsat oluşturması, örgütte kaotik bir sürece sebep olması, karar vericide gerilim yaşatmasıdır (Narbay, 2006:7; Sezgin, 2003:183).

Özetle krizi rutin durumlardan ayıran kriz ile ilgili ortak özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Özden, 2009:4-5);

- Her problemlili veya sıkıntılı durum bir kriz olarak düşünülmemelidir.
- Krizler, örgüt ile ilişkili üçüncü kişi, grup ve yapıları da (yönetim, işveren, hisse sahibi, devlet kurumları vb.) önemli bir derecede etkileyebilmektedir.
- Kriz, yöneticiler ve örgüt sahipleri (karar verenler) üzerinde gerilim, korku ve panik oluşturabilmektedir.
- Kriz önemli bir rahatsızlık veya hastalık gibidir, ciddi ve acil bir müdahale gerektirmektedir.
- Krizin mutlak (kesin) ve net bir çözümü yoktur. Tekrar edebilir.
- Kriz, fark edilemeyen, aniden ortaya çıkabilen, önceden tahmin edilemeyen ve hemen reaksiyon gösterilmesi gereken durumların meydana gelmesidir.
- Bir durumun kriz olarak kabul edilebilmesi ve adlandırılabilmesi için ciddi ve örgütü tehdit edici şekilde bir etkisinin olması gerekmektedir. Örgütün amacına ve varlığına karşı tehdit oluşturması gerekmektedir.
- Örgütün bünyesinde bulunan olağan karar ve müdahale yapısını yetersiz bırakmaktadır.
- Krizler bazı zamanlarda aniden ortaya çıkar, bazı zamanlarda ise ortaya çıkması için uzun süreye ve belirli şartlara ihtiyaç vardır.
- Bazı kriz durumlarında meydana gelen tehditleri fırsatlara çevirmek amacıyla, kriz kontrollü bir şekilde sürdürülebilir.

- Her krizi de bir felaketmiş gibi görmek doğru değildir. Bazen krizler çok iyi şekilde sonuçlandırılarak fırsatlara dönüştürülebilir.

Yavaş (2005:3) ise krizin temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkması,
- Örgütün üst düzey amaçlarını ve varlığını tehdit etmesi,
- Öngörü ve önlem alma mekanizmalarının yetersiz olması,
- Acil müdahaleye ihtiyaç duyması,
- Etkin ve uygulanabilir çözümlerin ortaya konmasına zaman baskısı,
- Karar verici konumda bulunanlarda gerilim oluşturması,
- Baskı, güvensizlik, belirsizlik, korku, endişe ve paniğe neden olması
- Kontrol edilme güçlüğü,
- Daha iyiye ya da daha kötüye gitme noktasında yaşamsal bir dönüm ifade etmesi,
- Tehlikelerde birlikte çeşitli fırsatlarla da içermesi,
- Farklı nedenlere bağlı krizlerin birbirini tetiklemesi, bulaşıcı bir hastalık gibi yayılma etkisi göstermesi.

Krizin özelliklerine bakıldığında, örgütlerde iç veya dış çevre kaynaklı oluşan her değişikliğin veya durumun bir kriz olarak görülmemesi gerektiği söylenebilir. Oluşan bir durumun veya değişikliğin kriz olarak kabul edilebilmesi için yukarıda belirtilen bütün özellikleri taşımasına gerek olmadığı, bu özelliklerden birkaçını da taşıdığına kriz sayılabileceği söylenebilir.

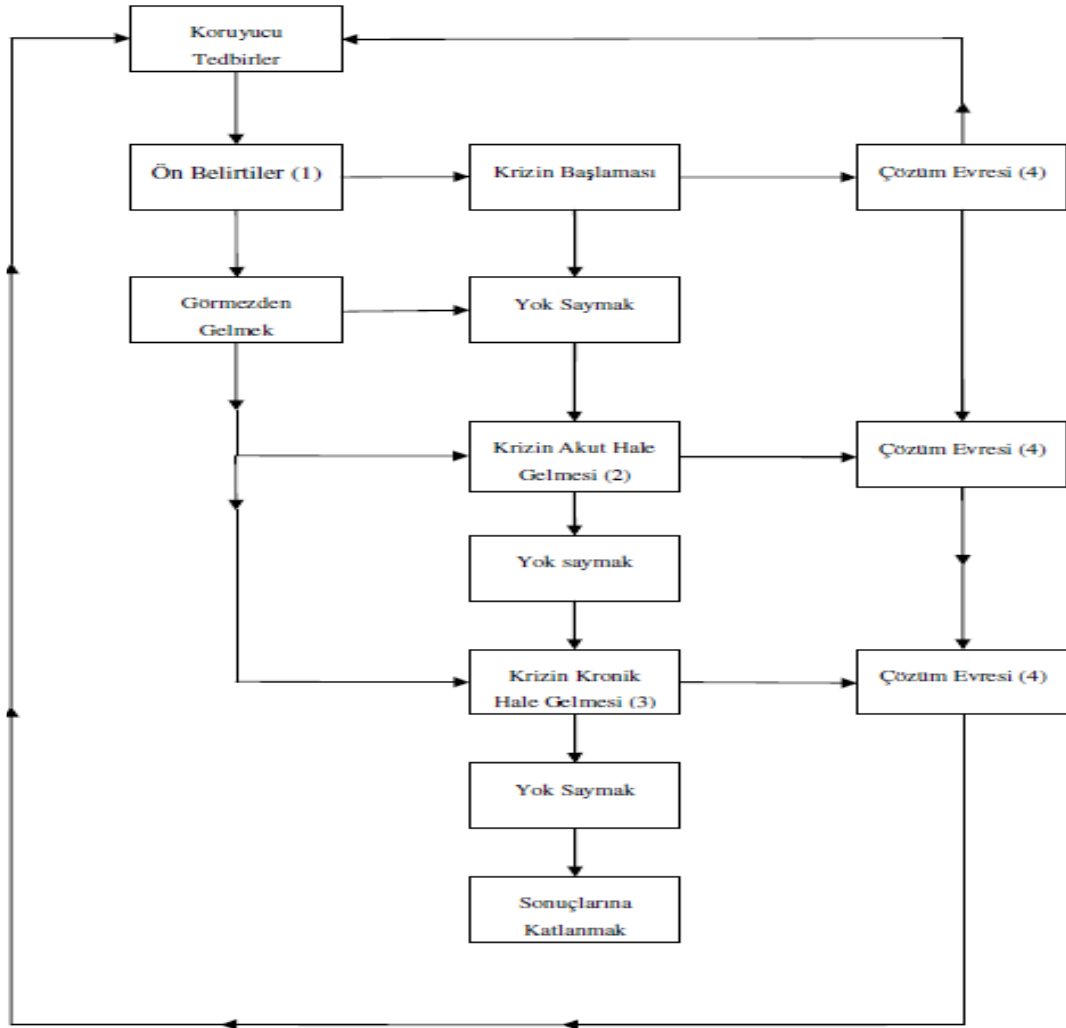
Kriz zamanları örgütler ve idareciler açısından sıra dışı dönemlerdir. Kriz dönemlerinde olağan hallerde yapılması arzu edilen “değişim ve yenilik hareketleri” daha kolayca gerçekleştirilebilir. Örgütün ya da idarecilerin önündeki yeniliklere yönelik mukavemet düşüktür. Kriz dönemleri örgüt ve çalışanları açısından fırsata çevirmek için elverişli zamanlardır. Çünkü etkili idare edilen kriz yönetim süreci örgüt veya yönetici için ihmal edilen ve gözden kaçırılan risklerin önlenmesi açısından tekrar revize edilmek ve daha sağlam ilerleme kaydedebilmek açısından iyi değerlendirilmelidir. Örgüt için ters giden negatif durumlardan ders çıkararak bu durum pozitif duruma evrilebilir (Aksu, 2008:26-27).

### 2.3.3. Kriz Süreci

Krizler birdenbire oluşarak veya belli bir zaman içinde gelişerek örgütler için tehdit oluşturmaktadır. Kriz süreci genellikle birbirini takip eden zamanlarda veya aynı anda ortaya çıkan farklı düzeylerden oluşmaktadır (Aksu ve Deveci 2009:450). Çoğunlukla bir hastalık sürecine benzetilerek adlandırılan bu düzeyler sırayla;

- Krizin öncü belirtilerinin ortaya çıktığı düzey (prodromal)
- Krizin şiddetli hale geldiği düzey (akut)
- Krizin kronik hale geldiği düzey ve
- Krize karşı çözüm üretilen düzeydir.

Krizin yukarıdaki düzeylerine ilişkin akış şeması Şekil 2.3'de gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Krizin döngüsel akış şeması

Kaynak: Kash ve Darling, 1998:181 akt. Yavaş 2005:6

Krizin ilk düzeyi çeşitli belirtilerini içinde sakladığı düzeydir – Krizin Başlangıcı (1). Bu düzey “potansiyel kriz” ya da “gizli kriz” olarak da adlandırılabilir. Kriz süreci stratejik açıklığın ortaya çıkması (Potansiyel Kriz) ile başlar. Ortaya çıkan bu açıklığın algılanamaması (Gizli Kriz) olarak ifade edilebilir. Krizin çeşitli belirtilerinin karar alıcılar tarafından zamanında fark edilmesi ve gerekli çözümlerin üretilmesi neticesinde, kriz çok az bir şiddette ya da şiddetsiz geçirilebilecek ve normale tekrar dönecektir (Tutar, 2007:50-51).

Başlangıç düzeyinde krizin çeşitli belirtilerinin görülmemesi şiddetin daha da arttırarak sürdürmesine neden olacak ve krizin ikinci düzeyine gelinecektir- Krizin Şiddetli Hale (Akut) Gelmesi (2). Artık bu düzey kriz belirtilerinin aniden ortaya çıktığı ve acil bir şekilde müdahale etmeyi gerekli kılan düzeydir. İlk düzeye göre artık daha etkin ve uygulanabilir çözümler üretme zorunluluğu söz konusudur. Durumun kontrol altına alınması bu düzeyin en önemli amaçlarından birisidir.

Kronik kriz düzeyi (3), kriz belirtilerinin artık çok sık ve açık bir şekilde yaşandığı dönemdir. Örgütün varlığı ciddi bir şekilde tehdit altındadır. Durumun kontrol altına almak ve kriz öncesi duruma dönmek çok daha fazla emek ve zaman gerektirmektedir

Son aşama olan Çözüm üretmek (4) ise krizlere karşı kesin formüller içeren çözümler geliştirilebilmiş değildir. Krizlere karşı en etkin çözümün ise önleyici ve koruyucu önlemler almaktır (Yavaş, 2005:5-6).

#### **2.3.4. Kriz Nedenleri**

Krizin oluşmasında, örgütün ve çevresinin karşılıklı olumsuz ilişkilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bazen çevrede oluşan beklenti ve talepler örgüt yeteneklerini ve kaynaklarını aşarken, bazen de örgütün beklenti ve ihtiyaçlarını çevre karşılayamamaktadır. Oluşan bu uyumsuz durum, örgütün dengesini bozarak kriz meydana gelmesine neden olabilmektedir (Dinçer, 2003:407).

Bir örgütün kriz durumunu yaşamasının nedenleri arasında; toplumsal değişimlere uyum sağlayamama, bilgi eksikliği, yeterli olmayan ve yanlış eğitim faaliyetleri, iletişim ve koordinasyondaki eksiklik gibi birçok neden ve sorun bulunmaktadır (Pira ve Sohodol, 2010). Krize neden olan faktörler genel anlamda örgütün hedeflerine

ulaşmasını ve işlevselliğini negatif yönü etkilerken, bu faktörlerin olumlu yönde analiz edilmesi sonucunda yenilenme ve değişim için örgüte katkı sağlayacağı söylenebilir.

Krizin nedenleri iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

**Krize neden olan iç çevre faktörleri:** Örgütün yapısı, oluşumu, organizasyonu, yönetimi, çalışma prensipleri, amaçları, hedefleri ve benzeri etmenler iç çevre faktörleri olarak kabul edilmektedir (Vergiliel Tüz, 2001:7). Örgütlerin kriz sürecine girmesinde, iç çevredeki bazı yanlış ve hatalı faaliyetlerin katkısından söz edilebilir. Genellikle krizin dış çevre kaynaklı olduğu ihtimali üzerinde durulsa bile, örgüt içi faktörlerin, krizin oluşma sürecindeki rolü oldukça önemlidir (Çelik, 2010). Çünkü örgüt içindeki herhangi bir kriz veya aksaklık, örgütün temelden sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle iç çevre faktörleri güçlü ve sorunsuz olan örgütlerin, dış çevre faktörlerini yakından takip ederek ve değişimlere çabuk ayak uydurarak krizlerden daha az etkilendikleri söylenebilir (Vergiliel Tüz, 2001:7)

İç çevre faktörlerini kendi içerisinde dört alt başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar; örgütsel ve yönetsel yapı, üst düzey yönetim ve alınan hatalı kararlar, örgütün yaşam evresi ve finansal yapıdır.

- **Örgütsel ve yönetsel yapı:** İşletmelerin örgütsel ve yönetsel yapısında görülebilecek sorunlar; karar verirken ve uygularken yavaş hareket etme, önemli hataların sıklıkla tekrar etmesi, işveren ile çalışan arasındaki iletişim problemleri, aşırı derecede merkezi yönetim, yeniliklere ve yaratıcı girişimlere karşı duyarsız olma, koordinasyon problemleri, denetim ve kontrol alanını sıkıntısı (çok geniş veya dar olması), amaçların net bir şekilde ortaya konmaması, çalışan değişiminin ve devamsızlıklarının fazla olması, aşırı iş yükü, iş stresi, iş baskısı, iş ortamında memnuniyetsizlik gibi durumlar olarak sıralanabilir (Tutar, 2007:34).
- **Yöneticilerin niteliği:** Dinamik ve belirsiz olan çevre şartlarına uyum sağlamak, değişiklikleri takip etmek, yorumlamak ve değerlendirmek konusunda başarılı olamayan yöneticiler örgütlerin kriz yaşamalarına sebep olmaktadır (Tutar 2007:36).

- **Örgütün yaşam evresi:** İşletmelerin büyüyerek gelişme dönemlerine geldiklerinde gerekli tedbirleri almadan belirli sınırların aşılması; yetkilendirme, sorumluluk, karar mekanizması ve denetim konularındaki çatışmaları ortaya çıkararak, örgütün dengesini bozmaktadır (Vergiliel Tüz 2001:8).
- **Finansal yapı:** İşletmelerde meydana gelen krizlerin en önemli sebebi; örgütlerin finansal ve mali yapılarının örgütlerin çalışma kapasiteleri, hedef ve amaçları planlanamaması, koordine edilememesi ifade edilmektedir (Özden 2009:12).

**Krize neden olan dış çevre faktörleri.** Krize neden olan etkenlerden biri de dış çevre faktörleridir. Bu faktörler örgütü dışarıdan etkileyen ve bulunduğu çevrenin özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Örgüt çevreden kaynaklanan faktörleri kontrol altına alamadığında ve bu faktörlerin yönetilemediği durumlarda krizin oluşması kaçınılmazdır (Dinçer, 2003:408).

Dış çevre faktörlerinin de kendi içerisinde altı alt başlıkta incelenmesi mümkündür. Bunlar; sosyo-kültürel faktörler, politik faktörler, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, doğal çevre faktörleri ve uluslararası çevre faktörleridir.

- **Sosyo-kültürel faktörler:** Bu faktörler; topluma ait değer yargıları, nüfus, eğitim seviyesi, halkın ilgilendiği alanları ve tercihlerini kapsamaktadır (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012:82). İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için toplumsal yapı ve bu yapı içerisinde oluşan sosyal ve kültürel değişikliklere uyum sağlamaları zorunludur. Aksi halde örgütler rekabet güçlerini kaybederek varlıklarını sıkıntıya sokacaktır.
- **Politik faktörler:** Ülke yönetiminde söz sahibi olan kişiler ve politik koşullar örgütlerin idarelerini yakından ilgilendirmekte ve örgütlerin krizlerle karşılaşmasında önemli bir role sahip olabilmektedir (Akıncı vd. 2012:82). Devlet nezdinde oluşturulan politik değişiklikler, krizin en mühim çevresel sebeplerini teşkil etmektedir. Kanuni yapı, siyasi müdahale, dış rekabet, finansal destek hususunda devletin yaklaşımı konuları da siyasi ve kanuni faktörler dâhilindedir. Bilhassa, doğal afetler konusunda 1999 depreminden sonra yapılan yasal düzenlemeler kriz üzerinde hükümet faaliyetlerinin ne kadar etkili olduğunun bir göstergesidir. Dışa bağlı olarak ortaya çıkan krizlere karşı

alınacak en önemli tedbirler politikacıların kriz sürecinde atacakları adımlardır (Tüz, 1996: 5).

- **Ekonomik faktörler:** Bu faktörleri, örgütlerin faaliyetlerini devam ettirdiği bölgedeki doğal kaynaklar ve bu kaynaklardan yararlanabilme düzeyleri, ülkenin ekonomik durumu, çalışılan sektörün finansal durumu ve rekabet şartları gibi değişkenler oluşturmaktadır. Bu değişkenlerde oluşacak olumsuz bir durum, krizin meydana çıkmasına neden olabilmektedir. İşletmeler buldukları ekonomik sistemlerin içerisinde bir alt sistemdir ve bundan dolayı buldukları ekonomik sistemde oluşan bir belirsizlik veya olumsuzluk durumu onları da etkileyebilmektedir (Kaya, 2009:7).
- **Teknolojik faktörler:** Teknolojideki gelişmeler, rekabeti şartlarını zorlaştırmakta, örgütler için değişimi zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik gelişmeler örgüte kendini zoraki kabul ettiren, şayet kabul ettiremez ise kriz oluşturan bir baskı ögesidir (Tüz, 2008:6). Kullanılan teknoloji düzeyi örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Kullanılan teknoloji düzeyinin kıyaslanmasından öte teknolojinin tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılayabilmesi önemlidir. Tüm bunların yanında, çalışanların teknolojideki gelişmelere uyum sağlayamamalarının yine çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres ve gerilim de örgütlerde krize neden olabilmektedir (Kalpaklıoğlu, 2010:143).
- **Doğal çevre faktörleri:** Krizlerin en temel sebeplerinden bir tanesi doğal afetlerdir. Doğal afetler örgütlerde en sık görülen kriz tipidir. Deprem, fırtına, toprak kayması, dev dalgalar, hortum, sel, kuraklık gibi doğal afetlerin örgütler üzerinde doğrudan olarak çalışanlarını, mal ve sermayeyi ve de örgütün iç ve dış çevresini etkileme gücü bulunmaktadır (Lerbinger, 1997:86). Doğal afetler nedeniyle oluşan krizlerin örgütler tarafından kontrol altına alınması oldukça zor bir durumdur. Afetler sorunlar oluşturabilmekte hatta örgütlerin çıktılarını üzerinde büyük hasarlara yol açabilmektedir (Akıncı vd., 2012:82).
- **Uluslararası çevre faktörleri:** Günümüzde örgütler için en önemli kriz tehditlerinden bir tanesi küreselleşen dünyada uluslararası çevreden kaynaklanmaktadır. Uluslararası çevre özellikle uluslararası örgütler için oldukça önemlidir. Uluslararası alanda oluşan arz talep değişiklikleri, örgütü ilgilendiren dalgalanmaları izlemekte başarısız kalan örgütler için kriz

kaçınılmaz olmaktadır. Uluslararası düzeyde meydana gelebilecek bir savaş, uluslararası anlaşmazlık veya sorunlar örgütleri de yakından ilgilendirmektedir (Tutar, 2007).

### **2.3.5. Kriz Yönetim Süreci**

#### **2.3.5.1. Kriz Yönetiminin Amacı ve Önemi**

Kriz yönetimi, olası bir kriz haline yönelik olarak, kriz ikazlarının evvelden algılanıp değerlendirilmesi ve örgütün kriz halini asgari kayıpla geçiştirebilmesi için gereken tedbirlerin alınması ve tatbil edilmesi sürecidir. Kriz idaresinin ana amacı örgütü kriz haline yönelik hazırlamaktır (Can, 2005:337-40) .

Alışıl gelmiş herhangi bir yönetim uygulamasından farklı olarak kriz yönetiminden bahsedebilmemiz için sıra dışı olaylar meydana gelmesi gerekir. Çünkü kriz yönetimi sıradan durumların dışındaki yönetim uygulamalarını kapsamaktadır. Krizin en çok hissedildiği anda karar verme süreci ile ilişkilendirilen bu yönetim tarzı, krizden korunma ve krize hazırlanma aşamaları ile ilk müdahalenin ardından kurtarma ve değişim süreçlerin de kapsamaktadır (Boin, 2004:168).

Kriz yönetimi, oluşabilecek krizlerin en az etkiyle ve en az zararla atlatabilmesi için kriz işaretlerinin zamanında görülerek, değerlendirilmesi ve ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınarak uygulanmasıdır. Kriz yönetimi uygulamalarının en önemli sebebi olası bir krizle karşı karşıya kalındığında örgütün hazırlıklı olmasıdır (Akat, Budak, ve Budak, 1994:343).

Kriz yönetimindeki amaç krizi teknik olarak yönetmektir. Kriz yönetimi her örgütün sürekli olarak uygulaması gereken bir yönetim şekli ve anlayışı değildir. Bunun yerine sadece kriz anlarında ve durumlarında uygulamaya konulmalı ve krizin sonlanması ile birlikte kriz yönetimi de sonlandırılmalıdır. Bununla birlikte muhtemel krizlere karşı oluşturulacak planların belirli aralıklarla denenmesi ve oluşacak eksiklerin giderilmesi örgütün krizlere hazırlıklı olması açısından önemlidir. Kriz sürecini oluşturan dönemleri (kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası) iyi ve başarılı olarak yöneten örgütler bazen krizleri fırsatlara çevirebilirler. Bu nedenle örgütler kriz sürecinde yönetim biçimlerini, stratejik hedefleri ve planlarını uygulayacak şekilde tasarlamalıdır (Patan, 2009:36).

Buna dayalı şekilde, kriz idaresinin hedefleri şu biçimde sıralanabilir (Sözbilir, 2010:29);

- İdarecilere krizi evvelden algılayabilme, tanıma, irdeleme yeteneği ve deneyimi edindirmek,
- Kriz yönetimi alanında geliştirilmiş tüm strateji ve kuramlar ile gereken becerinin idarecilere kazandırılmasını mümkün kılmak,
- Krizden sakınma ya da krizi fırsata çevirme planları oluşturmada idarecilere kabiliyet edindirilmesini sağlamak,
- Karar alma pozisyonunda bulunanlara geçmişte kazanılan kriz tecrübelerini kuramsal olarak değerlendirerek krizin dahil olduğu süreç konusunda idarecilere bilgi sağlamak.

Listelenen söz konusu hedefler doğrultusunda, bu hedeflerin hakkıyla gerçekleştirilmesi, kriz idaresi sürecinde takip edilecek süreçler, verilecek tepki ve söz konusu tepkilerin etkinliğe dayalıdır.

### **2.3.5.2. Kriz Yönetim Aşamaları**

İşletmelerde yaşanan krizlerin sebepleri ve sonuçları çoğu zaman birbirleriyle benzer niteliktedir. Krizlerin meydana gelmesi ile örgütler iyi veya kötü bir şekilde bu krizlerden etkilenmektedir. Bu durum örgütler için bazen zararlı sonuçlanırken bazen de ortaya çıkan yeni fırsatlarla örgütlerin lehine sonuçlanabilir. İşletmelerin krizlerden en az zararlı çıkabilmesi veya krizleri fırsata çevirebilmesi, kriz yönetiminin aşamalar halinde uygulanmasının temel amaçlarından biridir. Bu noktada önemli olan kısım krizin ne şekilde yönetildiğidir ki bu durumun olumlu şekilde sonuçlanması için kriz yönetiminin aşamalarından her birinin titizlikle uygulanması gerekmektedir (Topuz, 2009:28-32).

Kriz yönetimi bir bütün olarak ele alındığında belirli aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Bu aşamalar; uyarı sinyallerinin alınması (belirlenmesi), krize hazırlık ve korunma, krizi saptama, krizi dondurma (denetim altına alma) ve krizi çözme (Can, 1997:300-302) Belirtilen aşamalarda krizin özelliklerine, boyutuna, çeşidine ve zamanlamasına göre değişiklikler meydana gelebilmektedir.

**Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi:** Kriz yönetimi tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce, tekrarlayan ve sürekli erken uyarı sinyalleri gönderir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidirler (Mitroff, 1988:18). Kriz, bu sinyallerin alınmaması veya alınan sinyallerin doğru olarak yorumlanmamasından ortaya çıkmaktadır. Bu aşamanın amacı, erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır (Yavaş ve Aydoğdu, 2004:80).

İşletmelerin, erken uyarı mekanizmaları sayesinde elde ettikleri verileri doğru bir şekilde kullanarak, krizlere karşı tedbir alabileceği ve kriz yönetim planı hazırlayabileceği yardımcı sistemler kurmaları gerekmektedir. Elde edilen veriler, kurulacak olan sistem aracılığıyla iyi bir şekilde işlenerek, muhtemel oluşabilecek bir krize karşı alınabilecek önlemler ile ilgili yönetimi bilgilendirir. Her bir kriz kendine özgü işaretlere ve belirtilere sahip olduğu için örgütlerinde bu krizlere uygun farklı açılardan değerlendirme yapabilen erken uyarı sistemleri kurması gerekir (Can, 1997:317).

**Kriz Hazırlık ve Korunmak:** Kriz yönetim aşamalarının ikincisi ise krize hazırlık ve korunmadır. Bu aşamanın ana amacı, erken uyarı sistemlerinin sağladığı veriler ışığında krizi önlemeye ve krize hazırlı olmaya yönelik politikaların oluşturulmasıdır (Yavaş ve Aydoğdu, 2004:80). Bu politikalara güvenlik politikaları, kontrol sistemleri, personel eğitimleri, kriz durumu kontrol listeleri, bakım işlemleri, acil durum planı, toplantılar ve çevre etkileri örnek olarak verilebilir (Patan, 2009:45). Krize hazırlık ve korunma aşaması muhtemel bir krizden kaçınma durumu olarak görülebilir. Krizden kaçınmak için ise, iç ve özellikle dış çevrenin devamlı olarak takip ve analiz edilmesi gerekmektedir. Dış çevre analizi yapılarak çevresel şartlarla örgüt şartlarının uyumu, dış çevre beklentilerinin örgütün kaynakları ile karşılanıp karşılanamayacağını incelenmesi gerekir. Krizden kaçınmak için uygulanabilecek başka bir yöntem ise; örgütün değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve istikrarlı bir biçimde denge politikasının sürdürülmesi olarak söylenebilir (Tutar, 2000:92).

**Krizi Saptamak:** Kriz yönetim aşamalarının üçüncü ve en önemli aşaması ise krizi saptamaktır. Önceden tespit edilen kriz işaretleri, örgütlerde krize hazırlık ve krizi önleme mekanizmalarının zamanında devreye girmesini sağlar. Bir krize yönelik verilerin toparlanabilmesi için örgütte bulunan bütün personelin tecrübeleri, bilgi birikimleri ve fikirleri çok önemlidir. Krizi saptama aşamasında önemli bir nokta da

hem örgüt bünyesinde bulunan personelden hem de örgüt dışı bireylerden destek almanın gerekliliğidir (Patan, 2009:46).

**Krizi Dondurmak:** Erken uyarı sistemlerinin yardımı ile elde edilen kriz belirtilerinin harekete geçirdiği krizden korunma ve krizi önleme mekanizmaları yetkililere, krizi denetim altına almak veya dondurmak için önlemleri sağlamaktadır. Krizden korunma mekanizmaları ile erken uyarı sistemlerinin uyumlu bir şekilde çalışarak elde edilen verilerin kullanılması ve elde edilen verilere uygun şekilde davranılması sonucunda, orta ve uzun vadede krizin denetim altına alınması ve kontrol altında tutulmasını kolaylaştıracaktır (Şimşek, 2010:320). Bu aşamada üst yönetim tarafından elde edilen bilgiler kullanılarak krize müdahale edilir. Bazı zamanlarda ve durumlarda, krizden korunma ve krizi önleme mekanizmaları ile erken uyarı sistemleri etkin olarak çalışmasına rağmen krizden kaçınmak mümkün olmamaktadır. Bu gibi durumlarda, üst yönetim tarafından ilk üç aşamada elde edilen verilerin kullanılarak, krizin takip ve kontrol edilmesi gerekir (Akat vd., 1994:353).

**Krizi Çözmek:** Kriz yönetiminin son aşaması krizi çözmektir. Bu safhada hızlı hareket etmek, örgüt içi ve dışı imkânları etkin bir şekilde kullanarak krize odaklanmak çözümün kolaylaşmasını sağlamaktadır. Krizi çözenin en temel ve en önemli noktası krizin sebebinin tespit edilmesidir. Belirlenen bir kriz ekibi tarafından krize acil müdahale gerçekleştirilirken aynı zamanda örgütteki rutin faaliyetlerin de devam ettirilmesi gerekir. İşletmenin krizi yaşamadan önceki konumuna hatta daha iyi bir duruma getirilebilmesi için radikal ve şaşırtıcı düzenlemelerin yapılması gerekebilir. Ayrıca örgütte verimliliğin artırılmasına ve buna engel olabilecek problemlerin ortadan kaldırılmasına öncelik verilmelidir. İşletmeyi orta veya uzun dönemdeki hedeflerine ve amaçlarına ulaştıracak, kısa ve orta vadeli stratejik planlar ile uzun vadede kullanılacak olanaklar oluşturulmalıdır. Kriz yönetim sürecinin etkin ve verimli olabilmesi için, sürecin baştan sona incelenerek, faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir ve gelecekte oluşabilecek yeni krizlere karşı hazırlıklı olmak için dersler çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca kriz sürecinde personelin çabası, yaklaşımı, tutum ve davranışları incelenerek başarılı olanların ödüllendirilmesi de gereklidir (Kaya, 2009:39).

### 2.3.5.3. Kriz Yönetim Programı

İdeal kriz idare programı, beş kategoriden meydana gelmektedir. Söz konusu ideal kriz idaresi programının kategorileri ve alt başlıkları; stratejik aktiviteler, yapısal ve teknik aktiviteler, tanı ve değerlendirme aktiviteleri, iletişim aktiviteleri, kültürel ve psikolojik aktivitelerdir (Mitroff ve Pearson, 1993:114).

Kriz yönetim sürecinin aşamalarını çerçeve olarak ortaya koyan bir kriz yönetim programı, bazı temel ilkeler üzerinde uzlaşmış kavramlara yer vermek durumundadır. Buna göre herhangi bir kriz yönetim programı hazırlanırken başlangıçta dikkat edilmesi gereken birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Tutar, 2000:84);

- Program hakkında ilgili tüm tarafların katılımıyla gerçekleştirilmiş bir uzlaşma sağlamak,
- Problemleri olduğundan daha küçük göstermemek
- Herhangi bir şey için kimseyi suçlamamak ve
- Doğru bilgilendirmeye ve bilgi paylaşımına özen göstermektir.

### 2.3.5.4. Kriz Yönetim Planı

İyi bir yönetim programının temelini kriz yönetim planlaması oluşturmaktadır. Planlama belirlenmiş bir amaca varmak için yapılması gereken işlerin, henüz eyleme geçilmeden önce bir bütün olarak göz önünde bulundurulmasıdır.

Kriz yönetimi temelde bir yönetim planlama olayıdır. Bir kriz planı geliştirilirken yapılacak ilk şey, krizin asgari hasarla atlatılabilmesi amacıyla, bütün ihtimaller yazılı biçimde tespit edilmesi, kurumun söz konusu durum ile başa çıkabilme becerisi nesnel ölçüler yardımıyla değerlendirilmeli, krizin önlenmesi açısından gereken önlemler saptanarak strateji ve taktik geliştirilmesidir. Kriz hiçbir vakit belirmeyebilir ancak çıkabilir diye krizi asgari hasarla atlatabilmek amacıyla tüm ihtimaller evvelden düşünülmeli, gereken önlemler sağlanmalı ve kriz yönetim ekibinin onayını alarak, plan hazır tutulmalıdır (Peltekoğlu 1998:240). Genel olarak bir kriz yönetim planının başlıca amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Yavaş, 2005:34);

- Kriz niteliğine haiz olayların meydana gelmesinden evvel, yerel yönetimlerin söz konusu kriz karşısında hazırlıksız bulunmasına mani olacak, etkin, ivedi ve

güvenli bir şekilde krize müdahalede bulunulmasına imkan verecek bir çerçeve yaratmak,

- Bir kriz esnasında hem kendi imkânları ve hem de öteki özel sektör ve kamu kuruluşlarının personel, araç-gereçlerinden yararlanarak, kurumda kriz boyutuna erişen problemlerin sebep olduğu hasarı asgari seviyede muhafaza edecek önlemleri sağlamak,
- Hem kriz evvelinde hem de kriz esnasında ve daha sonra alınacak önemlerin ve gerçekleştirilecek çalışmaların gerektirdiği etkili idare ve koordinasyon sağlamasına dayalı düzenlemeleri yapmaktır.

Kriz yönetim planlaması sorunların belirlenmesi ve çözümler üretilmesine yardımcı olacaktır. Planlama faaliyetleri çerçevesinde yapılacak tüm ön hazırlıklar kriz durumunun ortaya çıkması halinde kaçınılmaz olan kargaşanın en aza indirilmesine imkân tanıyacak ve sorunların çözümünde karşılaşılan zaman baskısını azaltacaktır.

Kurumlarda ortaya çıkan krizin yönetim sürecinin daha etkili yönetilebilmesi adına dikkate alınması gereken bazı ilkeler vardır. Öncelikle krizin yönetilebilmesi için olumlu ve etkili bir davranış ortaya konmalıdır. Örgütsel performansın üyelerin ve örgütün bağlı bulunduğu toplumun beklentilerine uygun şekle dönüştürülmelidir. Krizin ortaya çıkma anından itibaren örgütün değişim ve gelişimi için gerekli adımlar atılmalıdır. Kriz durumlarından sorunsuz bir şekilde kurtulabilmek için, kriz yönetiminin etkili bir şekilde planlaması gerekir. İyi planlanmış kriz yönetimi, örgütte oluşabilecek tüm kriz türlerinin belirlenmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, ortaya çıkabilecek kriz durumlarını, krize müdahale stratejilerini, ortaya çıkacak krizlerden en çok kimlerin etkileneceğini, kriz sürecinde krizden etkilenecek bireylerle etkili iletişimin kurulmasını ve krizle ilgili her safhanın değerlendirmesini kapsar (Regester ve Larkin, 2008).

#### **2.3.5.5. Kriz Yönetiminde Temel Faaliyetler**

Kriz süreci; kriz öncesi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz öncesi dönemde, muhtemel bir krizin önceden fark edilmesi, önlemlerin alınması veya krizden kaçınılması gerekmektedir. Kriz döneminde ise krize artık geçilmiştir. Kriz sonrası dönemde ise, oluşabilecek yeni gelişmeler karşısında etkin ve uyumlu bir

örgüt organizasyonu oluşturulmalı ve örgüt işleyişi bu değişikliklere göre hazırlanmalıdır (Yavaş, 2005:36).

#### **2.3.5.5.1. Kriz Öncesi**

Bu dönem, kriz yaşanmaya başlamadan önce belirtilerinin adım adım görülmeye başlandığı dönemdir. Kriz öncesi dönemde örgüt içinde ve örgütle dış çevresi arasındaki etkileşim zedelenmeye, örgütün hem kendi içerisindeki hem de bulunduğu çevredeki beklentilere karşılık vermemeye başlamıştır. Örgütün çevre ile bozulan etkileşimi sonucunda, örgüt bulunduğu çevreden kendini soyutlayarak, gerilemeye ve yok olmaya doğru yol alır (Can, 2005:394). Kriz öncesi dönem, organizasyonun iç ve dış çevre ile ilgili yaşanabilecek gelişmelere karşı daha hassas ve daha dikkatli davranması gereken bir süreçtir. Çünkü kriz öncesi dönemde kriz işaretlerinin hemen fark edilmesi ve gereken müdahalenin anında yapılması, çoğu zaman olası bir krizden kaçınılmayı veya krizden çok az bir zararla çıkılmasını sağlayabilmektedir (Uzun, 2001:43).

#### **2.3.5.5.2. Kriz Dönemi**

Kriz öncesi dönemde karşılaşılan belirtilere ve sorunlara verilen tepkiler yetersiz ve zamansız olmuş, krizden de kaçınılamamışsa kriz dönemi başlamış demektir. Bu dönemde organizasyonda telaşlı, panik ve stresli bir ortam hâkimdir. Ortada çok şiddetli bir karmaşıklık meydana gelmiştir. Orta vadeli planlar ve uzun vadeli stratejiler uygulamak yerine kısa vadeli durumu kurtarmaya yönelik, hatta günlük stratejileri geliştirmeye öncelik verilmektedir. Organizasyon içerisinde gerilim ve stres üst kademelerden alt kademelere kadar oldukça etkili olmaya başlamaktadır. Bu sebeplerden ötürü organizasyonun işleyişi gittikçe bozulabilir. Herkes çok fazla çalışmasına rağmen sorunlar artarak devam edebilir (Kaya, 2009:28).

Kriz dönemi içerisinde verilerin toplanmasında kullanılan haber kanallarıyla birlikte karar verme birimleri ve diğer birimler arasındaki iletişim azalmakta veya kopmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek adına kriz ortamı oluşmadan haber kanalları güçlendirilmelidir. Güçlendirilen haber kanalları, karar verme mekanizmalarının doğru adımlar atmasına olanak sağlayacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003:149).

Örgüt içerisindeki karışıklığın zirve yaptığı dönem kriz dönemleridir. Bu karmaşık ortamlarda örgüt üyeleri, kendi yönlerini belirlemede, bireysel hedeflerine ulaşmada ve örgüt içerisindeki mevkilerini kaybetme noktasında kişisel karmaşıklık yaşamaktadırlar (Pira ve Sohodol, 2004:48).

### **2.3.5.5.3. Kriz Sonrası**

Çözüm veya çöküş ile sonuçlanan son aşama kriz sonrası dönemdir. Bu aşamada organizasyon yetkilileri tarafından doğru yöntemler belirlenerek, bu yöntemler başarılı bir şekilde uygulandıysa, kriz aşılmış, atlatılmış ve tehlike geçmiş demektir. Fakat krize karşı uygun yöntem bulunamadıysa veya krize müdahale zamanında yapılamadıysa, yaşanan kriz ve etkisi geçici olarak bitmiş gibi gözükse de tehlike devam etmektedir. Problemlerin devam etmesi ve krizin aşılamadığı durumlarda organizasyon içi ve dışı çatışmalar başlamaktadır. Çatışmaların başlaması nedeniyle organizasyon için artık çöküş kaçınılmaz haldedir denilebilir (Baran, 2002:32; Can, 2005:397).

Kriz, örgütün içinde bulunduğu durumdan sıyrılarak olumu yönde gelişmesine de katkı sunar. Krizden sonraki aşamada yapılan faaliyetler, iyileştirmeye dönük olarak kullanılmalıdır. Öncelikli olan krizden sonra bu iyileştirmelerin nasıl yönetileceğidir. Krizler bir süreç olup, tecrübe ve bilgi birikimi gerektirir. Örgütler tam anlamıyla ortaya çıkabilecek krizleri engelleyemez, lakin örgütler krizin ortaya çıkma olasılıklarını azaltabilir ve krizin verebileceği hasar ve zararı en az seviyeye düşürebilir. Bunun için oluşan krizlerden sonuçlar çıkarıp, tedbirler alınmalıdır. Örgütler etkilendiği krizlerden dersler çıkarmalı ve daha önceki deneyimlerini etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Açıkgöz, 2009:241; Tutar, 2007:64).

Krizden sonraki yönetim, örgütün tekrardan yapılanma sürecinde ortaya çıkmaktadır. Buradaki yönetimin hedefi, uyum sağlama, gelişim ve tekrardan yapılanma ile ilgili yeni bir sürece girilmesini sağlamaktır. Bu noktada yönetimin görevi, olabildiğince soğukkanlı ve sakin kalıp, örgütün dağılmasını önlemeye çalışmaktır (Pira ve Sohodol, 2004:48).

### 2.3.6. Kurumların Kriz Yönetim Becerileri

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumlar, çeşitli sebeplerden ötürü birçok krizlerle karşıya karşıya kalmaktadır. Yakın geçmişte krizler, kurumları tehdit eden küçük dış unsurlardan ibaret ve bu unsurlar için ön hazırlık yapmanın gereksiz olduğu düşünülürken, günümüzde ise krizlerin etkileri büyük boyutlara ulaşabileceği ve basit bir oluşum olarak görülmesinin yanlış olacağı fikri benimsenmeye başlanmıştır (Küçük ve Bayuk, 2007:798). Ayrıca kurum yönetimlerinin ve bu yönetimlerde yer alan yöneticilerin görevleri modern dünyada giderek çoğalan risk faktörlerin değişimi ile önemli hale gelmektedir. Kurum yöneticilerinin olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve çaba, gelecek adına daha kabul edilebilir görev tanımlamalarından biridir. Olası kriz anında yöneticilerin vereceği tepkiler hem kurumun yaşam ömrünü uzatmaya hem de çalışanların motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003:145).

Kriz, her kurumun karşı karşıya kalabileceği bunalım durumlarıdır. Yöneticiler böyle bir durumun farkında olup, her an gerçekleşebilecek krizlere yönelik çalışmaların hazırlığı içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca risk ve kriz anlarında yönetim becerisine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla krizi yönetmenin yolu hazırlıklı olmak ve oluştuğunda krizi olabildiğince en iyi şekilde yönetebilmektir. Kriz yönetimi, kurum yönetimlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi becerisine sahip olmayan kurumların uzun süreli ayakta kalmaları olası görülmemektedir (Demirtaş, 2000:355).

Kurum yöneticileri, kriz dönemlerinin örgütler açısından fırsat ve tehdit oluşturduğunu idrak etmeli ve kriz sürecinin niteliklerinin ayırımında olmalıdırlar. Bunları ayırt ettikleri durumda ne şekilde bir yol izlemesi gerektiğini ve çevresindeki bireyleri ne şekilde yönetmesi gerektiğini bilmelidir. Kriz hallerinden çıktıktan sonra sorunun sonlanmadığını ve mevcut süreçte değişimin bir gereksinim olduğunu anlayabilmeli, örgütü ilerleyen zamanlarda karşılaşılabilecek krizlere karşı daha güçlü bir duruma getirebilmelidir (Vergiliel Tüz, 2001:172).

Etkili kriz yönetimi, krize yönelik hazırlıklı bulunmak ve kriz meydana geldiğinde onu yönetebilmeyi kapsamaktadır. Tam tersi durumda örgüt yöneticileri, kriz yönetimi yeteneklerine haiz değil ise etkili olabilmeleri imkân dâhilinde bulunmamaktadır. Her

kriz, başarısızlığın kökeni nispetinde başarının da tohumlarını içinde barındırmaktadır (Demirtaş, 2000:360). Bu sebeple, özellikle kriz hallerinde gereken kriz yönetim kabiliyetlerine haiz yöneticiler gerek kurumun varlığını sürdürmelerini gerekse de oluşan fırsatları göz önünde bulundurma olanağına sahip olmaktadırlar (Patan, 2009:36). Kriz dönemleri, yöneticilerin en sıkça arandığı dönemlerdir. Yöneticilerin söz konusu dönemlerde gösterecekleri idari kabiliyetler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin sebep olduğu paniği gidererek kriz halinin bir an evvel giderilmesini sağlar (Demirtaş 2000:364). Bu kabiliyetlerden kimileri; karmaşadan düzen oluşturabilme, ilk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin olarak koordine edebilme, krizin üstesinden gelebilmek açısından gereken iletişim düzenini yaratabilme, yönetim, çalışanlar ve öğrenciler dâhil bütün paydaşlara güven verebilme, krizi asgari sürede asgari zararla atlatabilmedir (Karaağaç, 2014:119).

Buradan hareket ederek, kurumların üst düzey yöneticilerinde olması gerekli mühim kriz yönetimi kabiliyetleri şu biçimde belirtilebilir (Kotwica ve Hayes, 2013:20);

- **Sakin kalmak:** Kriz yönetimi duygusal kontrol, açık düşünme ve denge gerektirir.
- **Açık fikirli olmak:** Mümkün olduğunca çok bilgi edinip devamlı dinleyici konumunda olmak, kriz yönetimi kabiliyetlerinin mühim konularından birisidir.
- **Kararlı olmak:** Karar vericinin kendi fikirleri ve başkalarından elde edilen veriler ele alınarak karar verilmelidir. Yalnızca kısmen bilgiye öncelik sağlayarak karar vermek burada ehemmiyet kazanmaktadır.
- **Esnek olmak:** Kritik olaylar hususunda aktarılan kimi bilgilerin eksik ya da hatalı bulunduğunu unutmaksızın süratle değişen hallere uyum sağlamak diğer bir diğer kriz yönetimi kabiliyetidir.
- **İkna edici olmak:** Kriz yönetimi, kurum çalışanlarına hazırlanan yönergeleri takip etmeye iknayı gerektirir.

Yönetici, çalışanların kişilikleri göz ardı edilerek krizin çözümüyle ilgilenir ve tarafsız konumunu muhafaza eder. Problemin ivedilikle çözümünün yanında birey faktörlerini de dikkate almaya mecburdur. Durumu iyi değerlendirmeli ve gerekli tedbirleri saptamalıdır (Sezgin, 2003:193). Kriz yönetimi yeteneklerinde ön planlama, eğitim ve öğrenme krize etkin bir biçimde tepki verme hususunda yardımcı olmaktadır. Kurumların karşılaşacağı olayların öngörülmesi güç görünse de krize nasıl yanıt

verileceği ve krizin değişimini tahmin edebilmek amacıyla nelerin yapılacağı hususunda pek çok bilgiye erişilebilir. Böylesi haller çok fazla bireyin bulunduğu ve krizin bir endişeye sebep olacağı okul, kuruluş, hastane vb. ortamlarda ehemmiyet kazanmaktadır (Wyne, 2009:61). Böylece kurumların kriz yönetimi kabiliyetlerinin gelişiminde öğrenme olgusu çok büyük ehemmiyete haizdir. Kriz yönetiminin iyileştirilmesi açısından kurum ve kurum çalışanları, öğrenmeyi kurumsal bir unsur durumuna getirip çalışmalarını bu ekseninde gerçekleştirmeleri daha doğru bir yaklaşım olabilir. Buradan hareket ederek yapılacak ön planlamanın, eğitim ve öğrenme ile dolaysız bir alakası olduğu söylenebilir.

Kriz dönemlerinde duygusal davranma, mantıklı düşünememe ve panik olma gibi eylemler çalışanlarda sıkça görülmeye başlamaktadır. Bu dönemlerde ekonomik kayıpların yanında kurum yönetimi üzerinde iç ve dış çevreden baskı oluşmaktadır. Genelde kurum yöneticileri ortaya çıkan kaos ortamını kriz olarak tanımlamak istemezler. Yöneticilerin bu davranışı kurumun daha fazla kayıp vermesine hatta iflas etmesine yol açabilir. Bu nedenle bunalım durumlarında acil davranılarak krizin etki alanı daraltılmalı ve hızlı bir şekilde kriz ortadan kaldırılmalıdır. Krize karşı çözüm üretmek adına uygun ve sonuç odaklı bir ekibin kurulması gerekmektedir (Fidan ve Gülsünler, 2003:470).

Kurumlarda meydana gelen krizlerin etkin biçimde yönetilebilmesi amacıyla, kimi kriz yönetim tekniklerinin uygulanması gerekmektedir. Bu kriz yönetim teknikleri dâhilinde ilk olarak, bir kriz çağrı planı oluşturulmalıdır. Örgütün krize düşmezden evvel, bir kriz çağrı planı geliştirmesi gereklidir. Arkasından, kriz acil eylem planı meydana getirilmelidir. Daha sonra sırasıyla, kriz yönetim merkezi oluşturulmalı; kriz ekipleri kurulmalı; kriz iletişim sistemi teşkil edilmeli; halkın destek ve güveni mümkün kılınmalı; otoriter bir yönetim şekli tatbik edilmeli; disiplin tedbirleri geliştirilmeli ve uygulanmalı; başarılı personel ödüllendirilmeli; personelin ve vatandaşların kayıpları ve hasarları telafi edilmeli; halka ve personele moral sağlanmalı; kriz yönetimi ve süreci değerlendirilmelidir (Peker ve Aytürk, 2000:392-97)

Türü ve kaynağı değişmeksizin krizler, kurumları tehdit eden faktörler taşımaktadır. Bu faktörler, kurumlarda var olan yapı içerisinde bazı değişimleri de beraberinde getirmektedir. Oluşan değişimlere uyum sağlayabilen kurumlar krizin negatif

etkilerinden korunabilirler. Ancak kurumların beliren söz konusu değişimleri benimsemeleri hep imkân dâhilinde olmamaktadır. Çalışmaların özelliği, faydalanılan teknoloji, yeterli olmayan bütçe, deneyimsiz kurum yönetimi gibi sebepler kurumları kötü durumlara itebilir (Özdevecioğlu 2002:95). Bu tip negatif vakaların yanı sıra kurumlar, idari bunalımlar da deneyimlemektedirler. Tecrübe edilen her idari bunalımında insan faktörünün tesiri bulunmaktadır. Kurumun yöneticisi, meydana gelen söz konusu bunalımı çözümlmeli, alakası bulunan kişilerde oluşan maddi ya da manevi hasarları tamir etmeli ve imkân nispetinde benzer hallerin yeniden tecrübe edilmemesi açısından tedbirler geliştirmelidir. Bu tür bunalımlarda kurum yöneticisi tarafından sergilenen yönetsel beceriler, krizin kuruma zarar vermesini engellemekte ve ortaya çıkardığı paniği gidererek bunalım ortamının en kısa sürede son bulmasına yardımcı olmaktadır (Demirtaş, 2000:364).

### **2.3.7. İç Kontrolün Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkileri**

İç denetim faaliyeti; etkinlik, verimlilik ve ekonomikliğin önem kazandığı kriz dönemlerinde yüksek katma değer sağlayacak bir fonksiyondur. Kriz yönetimi ve krizden çıkış ile ilgili önlemler alınması sürecinde iç denetim faaliyetinin önemli katkıları söz konusu olabilir.

İç denetim, organizasyonun kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik yaptığı etkinlik ve verimlilik değerlendirmeleri ile bu uygulamalardaki eksikliklerin giderilmesi, yönetimin bilinçlendirilmesi, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uygun yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve bu şekilde şirketlerin kurumsal devamlılığı ve itibarının artırılarak, amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmasından ötürü kriz yönetiminde de rol sahibi olacak etkili aktörlerden biridir. Bir organizasyonda iç denetim faaliyetinin varlığı ve uygulama etkinliği kriz koşullarında da organizasyonun kurumsal değerine olumlu katkı sağlar. Organizasyonda etkin bir iç denetimin varlığı, pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlayarak, kurumun itibarını etkileyecek sonuçların oluşmasına engel olur (Yurtsever, 2017).

## 2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

### 2.4.1. Afet Yönetimi ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Adıgüzel (2010) “Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı’nın Afetlere Hazırlık Durumu’nun Değerlendirilmesi”, başlıklı çalışma ile Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı’nın kurum ve personel temelinde afetlere hazırlık hali değerlendirilmesi yapılmış ve itfaiyenin 2008 yılı gider hali araştırılmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmaya sonucunda, katılımcıların %84,8’i kendi kurumlarında mesleğe hazırlık eğitimi, %89,0’u ilk yardım kursu, %96,2’si ise hizmet içi eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. İtfaiyecilerin %93,4’ü yangın söndürme, %72,0’ı yangında arama-kurtarma müdahalesi, %80,5’i ise trafik kazasına müdahalesini yeterli seviyede gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Son bir yıl dahilinde katılımcıların %5,0’ı masabaşı afet tatbikatında, %19,2’si saha afet tatbikatında görev almıştır. Katılımcıların %93,4’ü herhangi acil durum / kaza/ afette rol oynamıştır. İtfaiyecilerin görev anında en fazla yüzleştikleri sorun, koordinasyon problemi olmuştur. Araştırmaya dahil olanların %70,1’i bireysel koruyucu donanım kullandığını ifade etmiştir. Çalışanların %75,0’ından fazlası yangınlara ve afetlere müdahale etmede kendilerini bilgi ve beceri yönünden, ruhsal ve fiziki açıdan yeterli bulmaktadır. Kurumda hizmet içi eğitim ve spor aktivitelerinin gerçekleştirildiği, genelde araç-gereçlerin yeterli bulunduğu, pek çok itfaiyecilik müdahalesinin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı’nın yangın ve afetlere hazırlık halinin kurum ve personel temelinde yeterli seviyede bulunmadığı idrak edilmiştir.

Yılmaz (2018) “Samsun Büyükşehir Belediye İtfaiyesi İlkadım Bölge Grup Amirliği 2016 Yılı Kayıtlarının Afet Yönetimi Açısından Analizi” başlıklı araştırmanın amacı; yangın ve diğer acil durumlara yol açan tehlikeler belirlenerek risk odaklı bir afet yönetimi ile yangınlara ve diğer acil durumlara yönelik önlem ve tedbirlerin alınmasına katkıda bulunmak, mal ve can kayıplarını asgari düzeye indirmek amacıyla bilimsel öneriler sunmak amaçlanmaktadır. Araştırma retrospektif tipte bir çalışma olup araştırma verileri; Samsun Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı İlkadım Bölge Grup Amirliğine ait 01 Ocak 2016 ile 31 Aralık 2016 tarihleri arasındaki 1 yıllık olay raporları incelenerek elde edildi. Araştırma sonucunda; itfaiye ile ilgili olay türlerinin dağılımında ilk sırada yangın (%42,3) yer alırken bu durumu

sırası ile hayvan kurtarma (%18,6) ve güvenlik tedbirleri (%14,2) olduğu tespit edilmiştir. Yangın türleri incelendiğinde en sık konut yangınlarının (%30,4) meydana geldiği saptanmıştır. Yangın nedenleri arasında ilk sırayı sigara (%21,6), ikinci sırayı elektrik kontağı (%21,3) oluşturmaktadır. Konut, fabrika/işyeri ve depo yangınlarının en fazla 08:00-15:59, araç yangınlarının en fazla 16:00-23:59 saatleri arasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Mesken yangınlarının kış, ot yangınlarının yaz ve çöp yangınlarının sonbahar mevsiminde en sık meydana geldiği tespit edilmiştir. Fabrika/işyeri ve depo yangınlarına müdahale süresinin diğer yangın türlerine daha fazla olduğu ve gruplar arasındaki anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir.

Kanat (2019) “İtfaiye Çalışanlarının Afet Bilgi Düzeyi ve Afetlere Hazırlık Durumu” başlıklı araştırmada itfaiye mensuplarının acil durumu/afet hali bilgileri, tecrübeleri ve acil durum/afet hallerine hazırlığı değerlendirilmiştir. Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı’na dayalı hizmet sunmakta olan; Kocasinan, Kadıköy ve Avcılar İtfaiye Grup Amirlikleri ve söz konusu amirliklere dayalı hizmet sunmakta olan; Bahçeşehir, Esenyurt, Yenimahalle, Sefaköy, Kıracı, Siyavuşpaşa, Erenköy ve Ünalın İtfaiye Müfrezeleri oluşturmaktadır. Çalışmada, veri toplama vasıtası olarak araştırmacılarca geliştirilen anket uygulanmıştır. Çalışma neticesinde, katılımcıların; Türkiye ve İstanbul’a özelinde en mühim afet tipi olarak depremi algıladığı, milli ve yerel seviyede hazırlanan afet müdahale planlarını araştırmadığı, acil durum/afet vakalarına hazırlık bağlamında tertiplenen uygulamalara ve afet müdahale planları bağlamında tertiplenen uygulamalara dahil olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada; kurumlarınca katılım gösterenlere kapsamlı bir eğitim olanağı sağlandığı ve katılım gösterenlerin de etkin şekilde eğitimlere katılım gösterdiği, ancak kimi eğitimlere katılım düzeyinin düşük olduğu ve söz konusu halin de itfaiye hizmetlerini tartışmaya açabileceği düşüncesine ulaşılmıştır.

Yapılan sınırlı sayıda araştırmadan da görüldüğü üzere, afetlerde iç kontrol sisteminin önemine değinen veya afet durumunda iç kontrol sistemini işlevselliğini veya ilişkili olabileceği diğer unsurlarla ilişkisini inceleyen bir çalışma yapılmamıştır. Oysa afetler beklenmedik anda ortaya çıkarlar ve beklenmedik olduğu için çoğu kurum hazırlıksız yakalanır. Bu süreçte etkin işletilen bir iç kontrol sisteminin olumlu katkılarının olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın takip eden bölümünde iç kontrol sistemi üzerine yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.4.2. İç Kontrol Sistemi İle İlgili Araştırmalar

Aziz vd. (2015) çalışmalarında, Malezya’da kamu sektörünün farklı hizmet programlarındaki mevcut iç kontrol sistemi uygulamalarının durumunu değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, Malezya’da Başbakanlık da dâhil olmak üzere 24 federal bakanlık altındaki 109 bölüm ve ajans başkanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların % 86,2’si kendi bölümlerinde iç kontrol sisteminin uygulandığını belirtmişlerdir. Bölümler içerisinde mali program grubunun iç kontrol sistemi güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, mühendislik, bilgi sistemi, eğitim, tıp ve sağlık programlarındaki iç kontrol sisteminin genel ortalamanın altında kaldığı tespit edilmiştir.

Korga (2017) Risk Yönetiminde İç Kontrol Sisteminin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, başlıklı araştırmasında bankaların iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için COSO tarafından belirlenen kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözetim bileşenlerinin risk yönetimi süreci üzerindeki rolü ve önemini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 110 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iç kontrol bileşenleri ile risk yönetim süreci arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iç kontrol sistemini oluşturan bileşenlerin risk yönetimi süreci üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yetiş (2017) “İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği” başlıklı araştırmasında otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek, iç kontrol sistemi unsurlarının (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme) işletme performansı üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İç Anadolu Bölgesinde yer alan, turizm işletmesi belgeli, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine, muhasebe veya finans bölümü müdür ve çalışanlarından oluşan 55 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iç kontrol sistemi unsurlarından kontrol faaliyetleri ve izleme unsurunun işletme performansı üzerinde etkisi olduğu; fakat kontrol ortamı, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim unsurlarının işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve işletme

performansının, otel işletmelerinin sınıflarına (4 yıldızlı ve 5 yıldızlı) ve statülerine göre (bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir) değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

Muhunyo ve Jagongo (2018), Nairobi City County'deki yükseköğrenim kurumlarında iç kontrol sistemlerinin finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarına Kenya, Nairobi City County'deki Yüksek Öğrenim Kamu Kurumlarının farklı bölümlerinde görev yapan 96 çalışan üzerinde anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda kontrol ortamının, risk değerlendirmesinin, kontrol faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin bir parçası olan bilgi ve iletişimin; Nairobi Şehrindeki Yüksek Öğrenim Kurumlarının finansal performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. İç kontrol sistemi bileşenlerinin kurumların finansal performansındaki değişimlerin %99,1'ini açıkladığını saptamışlardır.

Çınar (2019) "Kamu İç Kontrol Sistemi Etkinliği Analizi: Devlet Üniversiteleri Örneği" başlıklı çalışmasının amacı, kamu iç kontrol sistemi etkinliğinin sağlanmasına etki eden faktörleri devlet üniversiteleri çalışanları üzerinde incelemeyi amaçlamışlardır. Amaç doğrultusunda Türkiye'deki devlet üniversitelerinde görev yapan İç Denetçilere ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı çalışanlarına yönelik olarak anket 176 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; kamu iç kontrol sistemine üst yönetim desteği, kamu çalışanlarının yetkinliği ve kamu iç kontrol sisteminde bilgi teknolojileri kullanımının kamu iç kontrol sistemi etkinliğini istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde pozitif olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Savlı (2019) "Muhasebe Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı çalışmada Antalya Organize Sanayi Bölgesinde (AOSB) bulunan işletmelerin muhasebe denetiminde iç kontrol ve iç denetimin öneminin işletme yönetimi tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmaktadır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; AOSB' de bulunan 163 faal işletmenin 118 tanesinin yöneticilerine uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan 118 işletmenin büyük bir çoğunluğunun muhasebe denetiminde, iç kontrol ve iç denetimin işletme açısından ne kadar önemli olduğunun, hızla değişen ve gelişen küresel dünyada rakipleri ile mücadele etmede 93

işletmelerin muhasebe denetiminde iç kontrole ve iç denetime daha fazla önem vermeleri gerektiğinin farkında oldukları görülmektedir.

Çağlı (2019) “İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, devlet üniversitelerinde iç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma devlet üniversitelerinin bünyesinde bulunan iç denetim birimlerine yönelik yapılmıştır. Söz konusu iç denetim birimlerinde çalışan iç denetçi ve iç denetim birim başkanlarına, kurumsallaşma ve iç kontrol konuları ile ilgili ölçeklerden oluşan anketler posta yolu ile gönderilmiş, 68 tane kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, devlet üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında yüksek derecede ilişki olduğu belirlenmiş; iç kontrol sisteminin aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

#### **2.4.3. Kriz Yönetimi İle İlgili Araştırmalar**

Duru (2015) “Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlıklı araştırma, “Örgüt kültürünün kriz yönetimine etkisini” incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı personeline uygulanmıştır. 236 kişiye uygulanan anketin geri dönüşleri sonrası, cevapsızlık oranının yüksek olduğu formlar belirlenerek çalışma dışında bırakılmış ve 200 adet form analize tabi tutulmuştur. Veriler çalışmada incelenecek hipotezlere uygun olarak oluşturulan soru formu ile elde edilmiştir. Uygulanmış olan soru formu, katılımcıların demografik bilgilerine, kriz yönetimi ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadeleri içermektedir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda; cinsiyetler arasında kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından krizlere hazırlıklı olma, gelecekteki krizlere hazırlıklı olma alt ölçekleri ile örgüt kültürü ölçeği alt ölçeklerinden uyum yeteneği ve vizyon alt ölçeği anlamlı farklılık göstermektedir. Yaş grupları arasında kriz yönetimi ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının hiçbirisi anlamlı farklılık göstermemektedir. Eğitim durumuna göre ise kriz yönetimi ölçeği alt boyutlarından hatalardan öğrenme alt ölçeği anlamlı farklılık gösterirken diğer alt ölçekler anlamlı farklılık göstermemektedir. Birimlere ve kurumda çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmada kriz yönetimi ölçeği alt ölçeklerinden krizlere hazırlıklı olma alt ölçeği

anlamli farklılık gösterirken diğ er alt ölçeklerde anlamli düzeyde bir farklılık gözlenmemiştir.

Bayram (2015) “İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Doğal Afetlere Dayalı Kriz Yönetimi ve İstanbul Halkının Bakış Açısı” başlıklı çalışmasının temel amacı, çağdaş afet yönetim sistemi olan bütünleşik afet yönetimi stratejisine göre doğal afet kriz yönetimini incelemek ve bu bağlamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin, doğal afetlere yönelik olarak çalışmalarında halkın bakış açısının belirlenmesidir. Çalışmanın kapsamı sadece doğal afetlerle kısıtlı tutularak doğal afetlere yönelik uygulanabilir bir yönetim biçimi olan kriz yönetimi kavramı ele alınmış, gelişen yeni yönetim stratejileri göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Bir yandan da halka en yakın ve bu stratejileri uygulamaya geçirebilme kapasitesine II sahip en uygun kurumlar olmaları nedeniyle belediyelerin bu konudaki kriz yönetim stratejileri inceleme alanını oluşturmaktadır. Ancak doğal afetlerin yönetimiyle ilgili kalıcı ve her türlü ihtiyaca cevap verebilecek standart kesin çözümler bulunmadığından dolayı, her olayda uygulanabilecek bir program geliştirilememiş; ancak yaşanabilir ve daha güvenli kentsel alanlara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılanların % 59,6'sı İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin doğal afetlerle mücadele faaliyetlerinde başarılı olmadığını düşünürken %40,4'ü ise başarılı olduğunu düşünmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir bölümü İstanbul Büyükşehir Belediyesi Afet Koordinasyon Merkezi'ni duyduklarını fakat çalışmalarını hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

Özarlan (2019) “Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin sahip olduğu kriz yönetim becerilerinin mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma 2018 yılında Samsun Büyükşehir Belediyesinde çalışan 406 kişi üzerinde anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kurumun çalışanlara karşı daha samimi olması, sürekli karşılıklı iletişimi sağlaması, kriz ve kriz yönetimi ile ilgili uygun eğitimler düzenlemesi gibi faaliyetlerde yetersiz olduğu belirlenmiştir. Öte yandan kurumun kriz yönetim becerilerine ilişkin algı puanlarının katılımcıların cinsiyetine göre anlamli farklılık sadece kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri alt boyutlarında meydana gelmiştir. Ayrıca kurumun genel kriz yönetim becerilerine

ilişkin algı puanlarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir. Çalışmanın genel sonucuna bakıldığında kurumun mevcut kriz yönetim becerilerinin “orta düzeyde” bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Akkuş (2019) “Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri” başlıklı araştırmasında; öğretmen algularına göre, okul yöneticilerinin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdeki ve genel olarak kriz yönetme becerilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İstanbul İli, Çekmeköy İlçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 345 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlere uygulanan anket sonuçlarına göre, kamu okullarında çalışan okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin genel olarak “orta düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda her bir boyut ayrı ayrı ele alındığında kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem alt boyutlarının her birinde de okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda iç kontrol sisteminin kurumun kriz yönetimi yönetim becerileri üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın takip eden bölümünde afetlerle her an karşı karşıya kalabilme durumu olan kurumsal bir organizasyona sahip İBB itfaiye teşkilatı üzerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin kurumun kriz yönetim becerisine etkisinin incelendiği uygulamaya yer verilmektedir.

## BÖLÜM III

# AFET DURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİSİ ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İTFAİYE TEŞKİLATI

### 3.1. Yerel Yönetim Organizasyonu Olarak İBB Afet Yönetimi

Türkiye’de doğal afetlerle ilgili düzenlemeler, yasalar ve yaptırımlar dikkate alındığında dört dönem halinde incelenmektedir. Bu dönemler, 1944 yılı öncesindeki dönemle başlamaktadır. Osmanlı Devleti dönemindeki ve Cumhuriyetin ilk yıllarındaki azı önlemleri ve çalışmaları içeren bu dönemde ülkemizdeki ilk afet yönetimi örneği sergilenmektedir. İkinci dönem 1944-1958 yılları arasında kapsamaktadır. 1939 yılında Erzincan’da meydana gelen büyük depremle başlayarak 1944 yılına kadar can ve mal kaybının yaşandığı depremler bu konuda ciddi önlemler alınması gereğini doğurmuş ve 1944 yılında yürürlüğe konan kanunla Türkiye’nin ilk deprem bölgeleri haritası çıkarılmıştır.

Türkiye’de gerçek manada doğal afetin yol açtığı hasarların azaltılmasına dair çalışmalar bu kanun ile başlamıştır. Söz konusu kanunun çıkarıldığı dönemde, ABD (1933), Japonya (1924) ve İtalya (1940) haricinde aynı kanuna sahip başka bir ülke mevcut değildi (Uzunçubuk, 2005:213).

Üçüncü dönem 1959-1999 yılları arasındaki dönemdir. 1959 yılında çıkarılan kanunla bu yıla kadar afet yönetimi konusunda çıkarılan tüm kanunları tek kanun haline getirmiştir. Afet zararlarının azaltılması yönündeki çalışmaları afet öncesi, afet sırası ve afet sonrası olarak tanımlayarak bu konuda yapılması gereken çalışmaları düzenlemiştir. Ayrıca bu kanunun bir diğer önemli özelliği de tüm afet çeşitlerini tanımlamış olması ve hepsini kapsayacak şekilde bir çalışma yapılmasının yanında ilk kez afet fonu oluşturulmasını öngörmesidir (Olgun, 2006:60). İleriki yıllarda kanun maddelerine bazı eklemeler olsa da ana hatlarında önemli değişiklik olmamıştır.

Dördüncü dönem ise 1999 yılı sonrasını kapsamaktadır. 1999 yılında meydana gelen ve büyük kayıplara neden olan Marmara Depremi sonrası Türkiye'nin bu tür afetlere ne kadar hazırlıksız olduğu, kanuni düzenlemelerin ve mevzuatın önlemler alma ve afet yönetimi konusunda yetersizliği gün yüzüne çıkmış oldu. Böylelikle yasal düzenlemeler konusunda çok ciddi çalışma yürütülerek ilk kez İstanbul Valiliğine bağlı olarak İl Afet Yönetim Merkezi kuruldu. 2000 yılında ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Afet Koordinasyon Merkezi (AKOM) kuruldu. AKOM'un kuruluşunda esas görevi olarak, olası afetlere karşı hazırlık ve afet anında afet yönetimiyle ilgili yetkisi bulunan tüm kurumlar ile Büyükşehir Belediyesinin tüm birimleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini sağlamak olarak tanımlansa da Büyükşehir Belediye Kanunundaki yetkilerin genişlemesi ve zaman içindeki faaliyetleriyle afet durumlarına karşı hazırlık ve afet anı çalışmalarıyla AKOM çok önemli bir merkez haline gelmiştir.

Afet yönetimi ve planlaması hususunda bilinç kazanmanın süratle artmasıyla birlikte, Türkiye'de afetleri takip eden dönemlerdeki negatif tabloların aynı kalması söz konusu gayret ve faaliyetlerin yetersiz seviyede kaldığına işaret etmektedir. Bu sebeple afet riski yüksek olan bir coğrafya içerisinde bulunan Türkiye'de afetin yol açtığı hasarların asgari seviyeye çekilmesi bakımından ana politika ve yaklaşımların bütünlükle hayata geçirilmesine gereksinim duyulmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s.1).

### **3.2. AKOM (Afet Koordinasyon Merkezi)**

1999 yılında meydana gelen ve büyük kayıplara neden olan Marmara Depremi sonrası Türkiye'nin bu tür afetlere ne kadar hazırlıksız olduğu, kanuni düzenlemelerin ve mevzuatın önlemler alma ve afet yönetimi konusunda yetersizliği gün yüzüne çıkmış oldu. Böylelikle yasal düzenlemeler konusunda çok ciddi çalışma yürütülerek ilk kez İstanbul Valiliğine bağlı olarak İl Afet Yönetim Merkezi kuruldu. 2000 yılında ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Afet Koordinasyon Merkezi (AKOM) kuruldu.

AKOM, her tipteki doğal afet evvelinden sonlanmasına değin geçen zamanda, afetin asgari hasarla atlatılmasını başarmak açısından İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonu ve iş birliğinin

sağlanması için teşkilat ve kuruluşunun işleyiş koşullarını içeren esas ve usulleri kapsamaktadır. İBB Başkanı ve İl Kriz Merkezi'nden verilecek emirler istikametinde Büyükşehir Belediyesi'ne düşen görevleri koordine etmektir. İBB Başkanı ve İstanbul İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü'nden (AFAD) verilecek emirler istikametinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne düşen görevleri koordine etmek bağlamında, 586 sayılı Kararname, 7269 sayılı Afet Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 12.12.2000 tarih ve 686 sayılı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Meclis Kararı'yla 12 Aralık 2000 tarihinde kurulmuştur. Kuruluşunun ardından, geçici olarak, etkinliklerini İtfaiye Daire Başkanlığı'nın Fatih'teki binasında yürütmüştür. 2002 yılından başlayarak Eyüp Güzeltepe'de yüksek standartlı binasında etkinliklerini sürdürmektedir (AKOM Görev ve Çalışma Yönetmeliği, md.1-2).

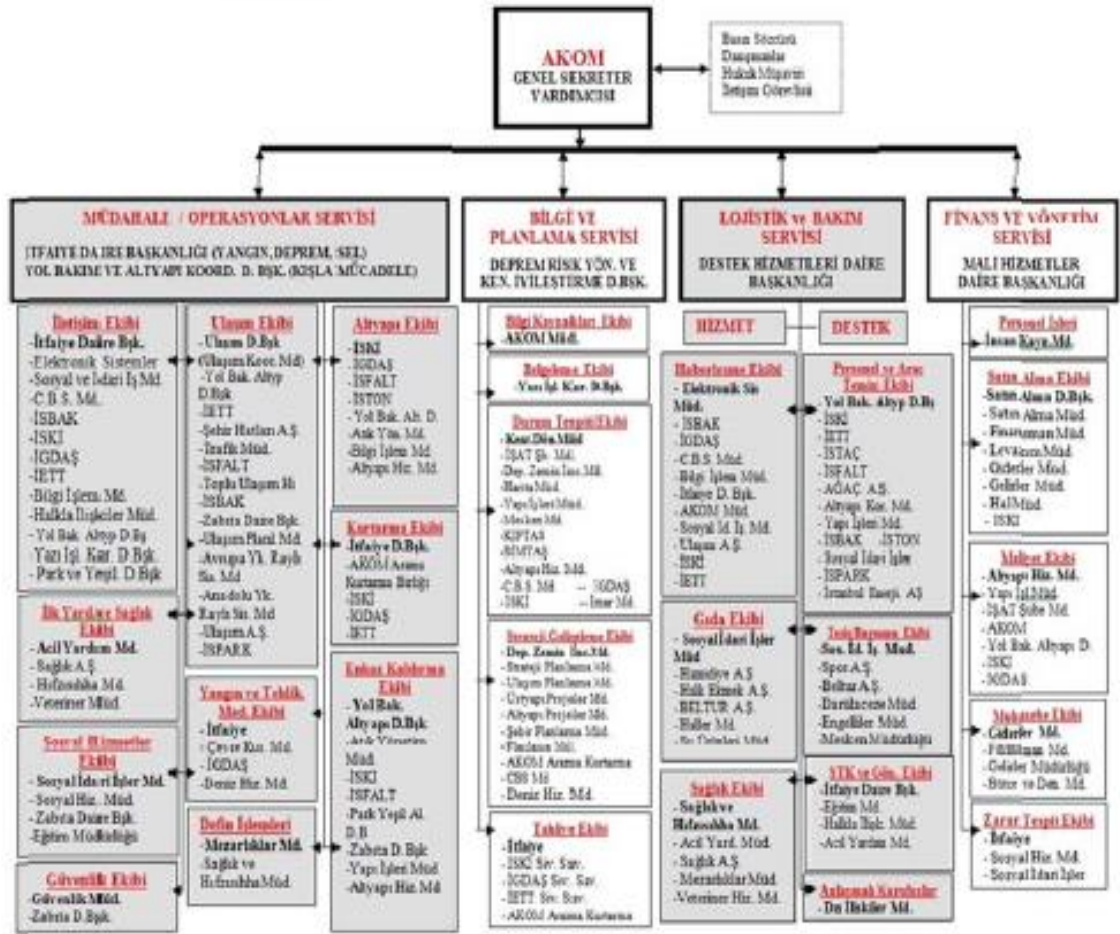
**Organizasyon Şeması:** Afet Koordinasyon Merkezi'nin organizasyon yapısı, AKOM Başkanlığını Büyükşehir Belediyesi bünyesinde görev yapan ilgili Genel Sekreter Yardımcısı yapmaktadır. Ona bağlı olarak Başkan Yardımcısı (İtfaiye Daire Başkanı), AKOM Müdürü, AKOM Danışmanı ve Basın Danışmanı görev almaktadır. Bu üst yapı çeşitli danışman, uzman ve sivil toplum kuruluşları ile koordineli bir biçimde çalışmaktadır.

İtfaiye Daire Başkanlığı, Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon Daire Başkanlığı, Ulaşım Daire Başkanlığı, Fen İşleri Daire Başkanlığı, İştirakler Daire Başkanlığı, Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Deprem Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme Daire Başkanlığı, Dış İlişkiler Müdürlüğü, Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı, İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (İGDAŞ), İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (İSKİ), İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü (İETT) söz konusu üst yönetime bağlı olarak çalışan Afet Koordinasyon Merkezi'ni oluşturan birimlerdir. Afet Koordinasyon Merkezi Müdürlüğü normal şartlarda İtfaiye Daire Başkanlığına bağlı çalışırken, afet durumunda Şekil 3.1'de organizasyon şemasında belirttiği gibi şemada yer alan tüm birimler Afet Koordinasyon Merkezine bağlı olarak çalışmaktadırlar.



**Şekil 3.1.AKOM organizasyon şeması**  
**Kaynak: AKOM Organizasyon Şeması 2020**

Aşağıda gösterilen şemada (Şekil 3.2) afet durumunda olay komuta sistemi devreye girdikten sonra görev alan birimlerin organizasyon şeması detaylı olarak yer almaktadır.



Şekil 3.2. AKOM olay komuta sistemi şeması

Kaynak: Çinal, 2014

### 3.3. İBB İtfaiye Teşkilatı

#### 3.3.1. İtfaiyenin Çalışma Sistemi

Dünya üzerindeki (kurumsal yapı olarak bilinen) en eski itfaiye teşkilatlarından olan İstanbul İtfaiyesi, Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte resmi kurumsal kimliğine kavuşmuş ve 300 yıllık bu süreç içerisinde şartların getirdiği zorunluluklar haricinde halen gelişmiş ülke itfaiye teşkilatlarınınca da en verimli ve geçerli sistem olarak kabul edilen (24 saat mesai 48 saat istirahat) 3'lü vardiya sistemi ile çalışmaktadır. Bu sistemde bir vardiyadaki personel 24 saat bilfiil göreve hazır şekilde itfaiye istasyonlarında mesaide iken diğer iki vardiya personeli dışarıda istirahat etmektedir. Bu sistemde vardiyaların

her birine “posta” denilmekte ve postalar A, B, C veya 1. Posta, 2. posta, 3. Posta olarak isimlendirilmektedir. Nöbet (Posta) değişimleri diğer resmî kurumlardan ve alışılmış mesai başlangıç saatinden farklı bir şekilde her sabah saat 10:00 da olmaktadır.

İtfaiye hizmetlerinin yılın 365 günü ve günün 24 saati kesintisiz sürdürülen hizmetler sınıfına girdiği bilinmektedir. Bu sistemde pazartesi sabah saat 10:00’da göreve gelen personel 24 saat sonra salı günü sabah saat 10:00’da görevi karşılığı olan diğer personele bırakarak toplam 48 saatlik istirahatine başlamakta ve bir daha perşembe günü sabah saat 10:00’da göreve gelmektedir (Ay, 2016:16-17).

### **3.3.2. İtfaiyenin Yönetim Yapısı**

İstanbul ölkemizin turizm, ticaret ve sanayi merkezidir. Doğal güzelliklerinin yanısıra dünyanın güzide şehirlerindedir. 1950’li yıllardan itibaren hızlı göç alması, plansız ve denetimsiz yapılanması sonucu 14 milyona yaklaşan nüfusu ile ardı gelmeyecek problemlere sahip olmuştur. İtfaiye açısından da dar sokakları, çok kıymetli tarihi ve kültürel eserleri, belli merkezlerde toplanmış yoğun nüfusu, imalat, ticaret ve ikametnin iç içe girdiği yapılaşması ile birikmiş sorunları bulunan, ancak ulaşımda yapılan yatırımlarla, depreme dayanıklı yapı üretmek için kentsel dönüşüm çalışmaları ve olaylara etkin müdahale için yatırım yapılan itfaiye araç ve gereçleri, itfaiye istasyonları ve nitelikli itfaiyecilerle sorunların çözümüne katkı sağlanmaktadır.

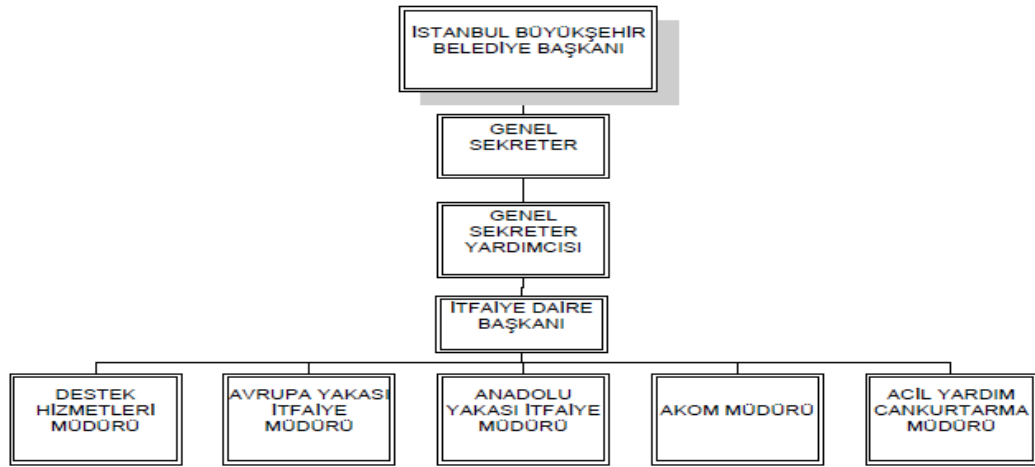
23.07.2004 tarihli 5216 sayılı kanun ile Büyükşehir sınırlarındaki tüm ilçeler mücavir alan içerisine alınmıştır. Böylece Büyükşehir statüsü kazanmış şehirlerde itfaiye 74 yıl müdürlük olarak hizmet verdikten sonra hizmetlerine 10.10.1997 tarihinden itibaren Daire Başkanlığı altında devam etmektedir (Ay, 2016:16-17). Zamanla İstanbul İtfaiyesi’nin 1997 yılında Daire Başkanlığı’na dönüşmesiyle birlikte organizasyon yapısı da farklılaşmış ve İstanbul Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü, Merkez İtfaiye Müdürlüğü ve Anadolu Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü olarak üç müdürlük oluşturulmuştur. Boğaziçi Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü bünyesinde 1999 yılından 2005 yılına kadar hizmet vermiştir. 2005 yılında İstanbul Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü ve Boğaziçi Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü’nün birleştirilmesiyle Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü oluşturulmuştur. 1987 yılında hizmete giren Acil Yardım ve Can Kurtarma Müdürlüğü’nün 2006 yılında İtfaiye Daire Başkanlığı’na dahil edilmesiyle

organizasyon yapısı mevcut haline kavuşmuştur (İstanbul İtfaiyesi, 2020). 2006 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı kanunla İstanbul Belediyesi mücavir alan sınırları, doğuda Kocaeli'nin Gebze ilçesinin batısı sınırından başlamakta; batıda ise Tekirdağ ilinin doğu sınırında sonlanmaktadır (Ay, 2016:17-18).

İstanbul İtfaiyesi İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin genel sekreter yardımcılığına bağlı daire başkanlığı bünyesinde hizmet sağlamaktadır. Daire Başkanı'na İstanbul Avrupa ve Anadolu yakaları İtfaiye Müdürlükleri, Destek Hizmetleri, Acil Yardım ve Can Kurtarma ve AKOM (Afet Koordinasyon Müdürlüğü) bağlanmıştır. İtfaiye kurumu açısından personeli, organize, sevk, idare ve kontrol edebilmek amacıyla ciddi bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulduğundan dolayı İstanbul İtfaiyesi fiziksel bakımdan iki (Avrupa Yakası, Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü), yönetim bakımından ise beş (Avrupa Yakası, Anadolu Yakası, Destek Hizmetleri, Acil Yardım ve AKOM Müdürlüğü) kısma ayrılmıştır. Buna ek olarak, söz konusu müdürlüklere bağlı bölge müdür yardımcılıkları, bu müdür yardımcılıklarına bağlı bölge grup amirlikleri ve bu amirliklere bağlı müfreze amirlikleri olarak adlandırılan küçük itfaiye istasyonları (müfrezeler) bulunmaktadır (Ay, 2016:17-18).

### 3.4. İstanbul İtfaiyesi Organizasyon Şeması

İtfaiye Teşkilatları belediyeler dahilinde Şekil 3'de görüldüğü üzere sırasıyla Belediye Başkanı, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, İtfaiye Daire Başkanı ve ilgili müdürlüklerden teşekkül edilmiştir.



Şekil 3.3. İtfaiye teşkilatı organizasyon şeması

Kaynak: İstanbul İtfaiyesi, 2020

### 3.4.1. İtfaiye Daire Başkanının Görevleri

İtfaiye Daire Başkanı'nın görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz (İtfaiye Daire Başkanlığı, 2020);

- İtfaiye hizmetleriyle alakalı dernek ve vakıflarla koordinasyon ve işbirliğini oluşturarak İstanbul'un yangın güvenliğini artırıcı önlemleri almak,
- İtfaiye Daire Başkanlığı'nın uzun, orta ve kısa dönemli planlarını gerçekleştirmek, hâlihazırdaki planları geliştirmek,
- İtfaiye araçlarının girmesinin mümkün olmadığı sokaklara girebilmesi amacıyla gereken çalışmaları gerçekleştirmek, tedbirlerin sağlanması amacıyla teklif sunmak,
- İtfaiye Daire Başkanlığı'nın yıllık bütçesinin oluşturulmasında bilhassa vasıta ve temel malzemelerin satın alınması, tesis ve binaların inşa edilmesi konusunda hazırlanan uzun, orta ve kısa dönemli planlara uyumlu direktifler vermek,
- İstanbul'un yayılma alanlarının genişlemesini ve nüfus artışını göz önünde tutarak itfaiye hizmetlerinin ihtiyaç hissettiği itfaiye vasıtaları ve personel sağlanmasıyla yeni müfreze ve grup binalarının inşası açısından gereken çalışmaları başlatmak,
- Personel arasında birlik ve beraberliği tesis etmek,
- İtfaiyecilik teşkilatlanması ve eğitimi konusunda araştırmalar gerçekleştirmek
- İtfaiye Daire Başkanlığı'na yönlendirilen her tipteki projelerin denetim ve kontrolünü sağlamak,
- Müdürlükler arası koordinasyonu oluşturmak,
- Yurtiçi ve yurtdışı itfaiye teşkilatları arasında irtibat oluşturarak bilgi transferi sağlamak,
- İtfaiye araç-gereç ve iletişim malzemelerinin daima göreve hazır bulunmasını sağlayacak önlemler almak,
- Yangın istatistiklerinin oluşturulması, ortaya konacak neticelere istinaden halkın bilinç kazanması bağlamında önlemler almak,
- İtfaiyeciliğin ana problemleri konusunda üst düzeyde temaslara geçmek,

- İstanbul'da mevcut Kamu Kurum ve Kuruluşlarına ait itfaiye teşkilatlarıyla yangına müdahale etme biçimi ve koordinasyonu konusunda yazılı protokoller hazırlamak,
- İstanbul Büyükşehir İtfaiyesi'nin mesuliyet alanını haricindeki bölgelere müdahale ve yardımda bulunmayı yazılı hale getirmek,
- İtfaiye Daire Başkanlığı'nın idari ilkelerini saptamak ve bunları yazılı hale getirmek,
- Personelin sicil işlemlerini düzenlemek,
- Her ast görevdeki personelin bir üst görevdeki personel yerine yetiştirilmesi amacıyla gereken düzenlemelerin hayata geçirilmesini sağlamak,
- Basın ve halkla ilişkilerin düzenlemesini sağlamak,
- Basın yoluyla itfaiye tedbirlerinin alınması amacıyla gereken girişimlerde bulunmak,
- Arşiv hizmetlerinin azami seviyede, yeni teknolojiye uyumlu olarak sunulmasını sağlamak.

#### **3.4.2. Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü'nün Görevleri**

Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü görevleri şöyledir (İBB Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü, 2020);

- Yangınları söndürmek üzere müdahalede bulunmak,
- Her tür patlama, çökme, kaza, mahsur kalma vb. hallerde teknik kurtarma gerektiren vakalara müdahalede bulunmak ve ilk yardım hizmetlerini sunmak; arazide, su altı ve su üstü her tür arama - kurtarma faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Sel baskınlarına müdahalede bulunmak,
- Doğal afetler ve olağandışı hallerde kurtarma faaliyetlerine katkı sağlamak,
- 19.12.2007 tarih ve 26735 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik" ile emredilen görevleri yerine getirmek,
- 05.06.1964 tarihli ve 6/3150 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren Sivil Savunma ile alakalı Şahsi Mükellefiyet, Tahliye ve Seyrekleştirme, Planlama ve Diğer Hizmetler Tüzüğü uyarınca oluşturulan itfaiye hizmeti mükelleflerine eğitim vermek, Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer

(KBRN) maddelerin sebep olduğu kirlenmelerde arıtma prosedürlerine yardımcı olmak,

- Halkı, kurum ve kuruluşlarına itfaiye hizmetleriyle alakalı biçimde bilgi vermek, alınacak tedbirler hususunda eğitim sağlamak ve bu hususta uygulamalar yapmak,
- Kamu ve özel kuruluşlara ait itfaiye birimleri ile gönüllü itfaiye personelinin eğitim ve yetiştirilmesine yardımcı olmak,
- Üst yöneticilerin yönlendireceği talimat uyarınca belediye sınırları haricindeki vakalara müdahalede bulunmak,
- Belediye sınırları dâhilindeki bacaların belediye meclisi tarafından saptanacak ücrete mukabil temizliğini sağlamak ve bacaları yangına yönelik tedbirler bakımından denetlemek,
- Talep gelmesi durumunda orman yangınlarının söndürülme çalışmalarına dahil olmak,
- İtfaiye Daire Başkanlığı'nın tesis ve binaların inşası konusunda hazır edilen uzun, orta ve uzun dönemli planlarını uygulamaya koymak,
- İş sağlığı ve güvenliği ile alakalı çalışmalarda gereken koordinasyonu sağlamak,
- Müdürlüğün mesuliyet bölgesindeki; yapı, tesis ve binaların kontrol ve denetimini sağlamak ve geliştirilen hazırlanan müdahale planlarını onaylamak,
- Üst yöneticilerin yönlendirdiği öteki görevleri yerine getirmektir.

### **3.4.3. Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğünün Görevleri**

Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğünün görevleri şöyledir (İBB Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü, 2020);

- Yangınları söndürmek üzere müdahalede bulunmak,
- Her türlü, patlama, çökme mahsur kalma, kaza ve benzeri hallerde teknik kurtarma gerektiren vakalara müdahalede bulunmak ve ilk yardım hizmetlerini sunmak,
- Sel baskınlarına müdahalede bulunmak,
- Doğal afetler ve olağandışı hallerde kurtarma çalışmalarına dâhil olmak,

- Halkı, kuruluş ve kurumları itfaiye hizmetleri ile alakalı bilgilendirmek ve bu konuda uygulamalar gerçekleştirmek,
- İşbirliği yapılabilecek kurum ve kuruluşlarla işbirliği protokolleri yapmak ve Başkanlık onayına sunmak,
- Sorumluluk alanı dışındaki olaylara müdahale ve muavenet etmek,
- Orman yangınlarını söndürme çalışmalarına dâhil olmak,
- Nükleer, biyolojik ve kimyasal (NBC) maddelerle kirlenme hallerinde arıtma işlemlerine yardımcı olmak,
- Belediye sınırları dahilinde bacaları belediye meclisi tarafından saptanacak ücret mukabilinde temizlemek ve bacaları yangına yönelik tedbirler bağlamında denetlemek,
- İç Hizmet Yönergelerini hazırlamak ve Başkanlık onayını takiben bunları uygulamak,
- Daire Başkanının verdiği diğer görevleri yapmaktır.

#### **3.4.4. İtfaiye Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün Görevleri**

İtfaiye Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nün görevleri şöyledir (İBB Destek Hizmetleri Müdürlüğü, 2020);

- Merkez bina ve eklerinin tamamı ile bahçe, garaj, otopark, sosyal tesisler, personel yemekhanesi ve diğer ortak sosyal alanların temizlik hizmetlerinin ifasını sağlamak.
- Büyükşehir Belediyesi Birimlerinin genel haberleşme, santral ve operatör hizmetlerini sağlamak ve/veya katkıda bulunmak.
- Büyükşehir Belediyesi Hizmet araçlarının Başkanlık direktif ve talimatları doğrultusunda birimlere tahsisi ile merkez garaja bağlı araçların iç ve dış görevlendirilmelerini sağlamak, ihale iş ve işlemlerini yürütmek.
- Personel servis hizmetlerinin yürütümü ile servis araçlarının plan ve programlarını düzenlemek, ihale iş ve işlemlerini yürütmek.
- İdarenin hizmet araçlarının her an çalışır ve hizmete hazır halde bulundurulması için gerekli tedbirleri almak.
- Büyükşehir Belediyesi uhdesindeki araçların bakım ve onarımları ile akaryakıtını temin etmek, akaryakıt ikmallerini programlamak, araçların

verimlilik ve yerinde kullanımını her yönden denetlemek ve takip etmek, idarece belirlenecek yeni kullanım yöntemlerini ve sistemlerini uygulamak.

- Merkez bina ve ekleriyle bahçe, garaj, personel yemekhanesi, otopark, sosyal tesisler ve diğer ortak alanların iç ve dış güvenliğinin sağlanmasında, yangın hırsızlık ve benzeri tehlikelere yönelik önlem alınmasında, Sivil Savunma Bürosu ve Güvenlik Müdürlüğü ile koordineli şekilde gerektiği zaman her tür katkıyı sağlamak.
- Kadrosunda ya da emri altında bulunan personelin özlük işlerini izlemek, kontrol etmek, yürürlükteki İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunları ve ilgili diğer mevzuat kapsamında, görevlerin gerektirdiği sorumlulukları alarak çalışmak ve işyerleri bazında sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını sağlamak ve bunun temini açısından her tür tedbiri almak.
- Büyükşehir Belediyesinin uhdesinde bulunan lojmanlarının tahsislerini, tahliyelerini, kira bedeli işlemlerini takip etmek, gerekirse bakım-onarımlarının yapılmasını sağlamak.
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığına bağlı bulunan diğer tüm müdürlükler ile organize şekilde çalışmak ve her türlü karşılıklı destek hizmetini gerçekleştirmek.
- Başkanlıkça verilecek diğer benzer görevlerin ifa edilmesiyle her tür benzeri iş ve işlemlerini ifa etmek ya da yaptırılmasını sağlamak.

#### **3.4.5. Acil Yardım ve Can Kurtarma Müdürlüğü**

Acil Yardım ve Can Kurtarma Müdürlüğü'nün görevleri şöyledir (İBB Acil Yardım ve Cankurtarma Müdürlüğü, 2020);

- Acil hastalık hallerinde, yaralanma durumlarında, göçük, infilak, yangın, kaza ve benzeri durumlarda yerinde acil yardım hizmetlerini başlatmak
- Hasta naklini gerçekleştirmek ve nakil süresince acil yardım hizmetlerini sağlamak
- Olağandışı hallerde acil yardım hizmetlerini sağlamak
- Sosyal vakalar, toplantı, spor aktiviteleri, konser vb. esnasında acil sağlık haller için tedbirler almak, gerektiğinde acil yardım hizmetleri sağlamak
- Hastaneler arasında nakil hizmeti sağlamak

- Sosyal endikasyon içeren hastaların nakledilmesini sağlamak
- Ambulans aracılığıyla şehirlerarası aktarımı gerekli hastaların aktarımını gerçekleştirmek
- Cankurtaran hizmetleri sağlamak
- İstanbul'da yerleşik halkın sağlık ve ilk yardım hususunda bilinç kazanması amacıyla ilk yardım eğitimleri sağlamak

#### **3.4.6. Afet Koordinasyon Müdürlüğünün Görevleri**

Her tür doğal afetin öncesinden sonlanmasına değin geçen zaman içerisinde, afetin asgari hasarla atlatılmasını sağlamak için İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı'na bağlı kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak için kurulmuştur. Afet Koordinasyon Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır (İBB Afet Koordinasyon Merkezi Müdürlüğü 2020);

- Başta Afet Yönetimi gerektiren haller; sel baskını - deprem - kış şartları ile mücadele - fırtına, tayfun, kasırga vb. - toprak kayması - kuraklık - baraj patlaması - büyük yangınlar - nükleer, biyolojik, kimyasal sızıntı - hava, su ve çevre kirlenmesi vb. afetler ile mücadele etmek,
- Afet zararlarının asgari zararlarla atlatılması amacı ile afet evvelinde, afet esnası ve afet sonrası her tür önlemin planlanma ve uygulanması hususunda Başkanı temsilen; AKOM Başkanı Başkanlığında çalışmalarını yapmak,
- İstanbul Valiliği Afet Yönetim Merkezinin emirleri ve üst makamlardan iletilen emirler istikametinde çalışmalarını gerçekleştirmek,
- İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar ile özel ve gönüllü kuruluşlar arasında gereken işbirliği ve koordinasyonu tesis ederek afete dair her tür önlemi almak ve uygulanmak,
- Mesleki kuruluşlarla afetle alakalı tüm alanlarda işbirliği gerçekleştirmek,
- Afete hazırlık konusunda mali kaynak arayışını sürekli gündemde tutar ve mali kaynakları koordineli olarak yönlendirmek,
- Başbakanlık ve Bakanlıklardaki afet ile ilgili mevzuat hazırlıkları için yapılan çalışmalarla ilgili ihtiyaçlara uygun sürekli teklif gönderilmesini sağlamak,
- İstanbul'daki bina stokunun depreme karşı dayanıklı hale getirilmesi konusunda çalışmalarını takip etmek,

- Afet Koordinasyon Merkezi'nin hizmet alım ihalelerini hazırlar, takip eder ve yürütür. Ayrıca araç-gereç ve malzeme temini, bakım ve muhafazasını sağlamak.
- Hizmetlerin en iyi şekilde yürütülmesini sağlamak için birim temsilcileri arasında iş bölümü yapar.
- Müdürlük, İl Kriz Merkezi, Bakanlıklar Kriz Merkezleri, Kamu Kurum ve Kuruluşların öteki birimlerle haberleşmesinin tesisi bağlamında gereken hazırlıkları yapmak,
- Afet Koordinasyon Merkezi'ni (AKOM) oluşturan birimleri gelişen ve değişen hallerine göre teşkil etmek ve görevlendirmek,
- Afet ve Acil Durum planının hazırlanarak, Büyükşehir Belediyesinin alakalı birimleri çerçevesinde koordineli işbirliğini oluşturmak ve konuyla alakalı çalışmaları izlemek

### **3.5. İstanbul İtfaiyesine Ait Genel Bilgiler**

İtfaiye hizmetlerinin sunumu, hizmetten yaralananların hayat hakkı ile dolaysız alakalı olduğundan dolayı söz konusu hizmetlerin etkinliği, vatandaş ve devlet arasındaki alakayı da etkilemektedir. İstanbul İtfaiye Teşkilatı; Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü ve Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü olarak ikiye bölünmüştür. İstanbul şehrinin jeolojik yapısı düşünüldüğünde bu olması zorunlu bir bölünmedir. Belediyeler, kendilerine bağlı kalan sınırlar içerisinde nasıl itfaiye hizmeti vereceğini ve bu hizmetler için ne gibi faaliyetler yürütüleceğini, hangi bölgelere istasyonlar kurulması gerektiğinin analizini yaparak bu bağlamda istasyon, araç-gereç ve personel dengesini sağlamakla görevlidir.

#### **3.5.1. İstasyonlar**

İstanbul İtfaiyesine bağlı 2020 (Mayıs) yılı itibarıyla 32 Grup, 64 Müfreze ve 27 Gönüllü olmak üzere toplam 123 itfaiye istasyonu bulunmakta olup, ayrıca mevcut 35 istasyonda ambulans ve itfaiye beraber hizmet sağlamaktadır. Tablo 3.1'de İstanbul İtfaiyesi bünyesinde yer alan istasyon sayısının yıllara göre değişimini ve oransal farkı bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 3.1. İstasyon sayısı (2015-2020)**

Yıl	İtfaiye İstasyonları(Sayı)				
	Grup	Müfrezeye	Gönlüllü	Toplam	
2015	32	60	25	117	
2016	32	62	26	120	
2017	32	62	26	120	
2018	32	63	27	122	
2019	32	63	27	122	
2019 Ocak-Mayıs	32	63	27	122	
2020 Ocak-Mayıs	32	64	27	123	
Sayısal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	0	1↑	0	1↑
	2015 Yılı 2019 Yılı	0	3↑	2↑	5↑
Oransal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	0,0%	1,6% ↑	0,0%	0,8% ↑
	2015 Yılı 2019 Yılı	0,0%	5,0% ↑	8,0% ↑	4,3% ↑

**Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı 2020:7**

### 3.5.2. Araçlar

İstanbul İtfaiyesinde 2020 yılı Mayıs ayı sonu itibariyle 358'i söndürme araçları, 159'u kurtarma araçları, 242'si destek araçları, 35'i özellikli araçlar ve 49'u ambulans aracı olmak üzere 843 araç bulunmaktadır. Tablo 3.2'de İstanbul İtfaiyesi bünyesinde bulunan araç sayısının yıllara göre değişimini ve oransal farkı bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Araç sayısı (2015-2020)**

Yıl	İtfaiye Araçları (Sayı)						
	Söndürme Araçları	Kurtarma Araçları	Destek Araçları	Özellikli Araçlar	Ambulans	Toplam	
2015	315	122	246	30	34	747	
2016	357	149	245	33	44	828	
2017	362	157	253	35	49	856	
2018	358	159	247	35	49	848	
2019	358	159	246	35	49	847	
2019 Ocak-Mayıs	358	159	247	35	49	848	
2020 Ocak -Mayıs	358	159	242	35	49	843	
Sayısal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	0	0	-5↓	0	0	-5↓
	2015 Yılı 2019 Yılı	43↑	37↑	0	5↑	15↑	100↑
Oransal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	0,0%	0,0%	-2,0%↓	0,0%	0,0%	-0,6%↓
	2015 Yılı 2019 Yılı	13,7%↑	30,3%↑	0,0%	16,7%↑	44,1%↑	13,4%↑

Not: Plajlarda Cankurtaran hizmeti kapsamında 2019 yılında 15 Mayıs-23 Eylül tarihlerinde; 35 jet-ski, 14 atv aracı, 7 Zodyak bot,2 adet amfibik kurtarma jeti, 2 adet dron (hava aracı)190 adet Gözetleme Kulesi ile hizmet verilmiştir.

### **Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı 2020:6**

#### **3.5.3. Personel**

2020 yılı Mayıs ayı sonu itibariyle İtfaiye Daire Başkanlığında olmak üzere 4.244 çalışan görev ifa etmektedir. İlaveten, 27 Gönüllü itfaiye istasyonunda 361 Gönüllü İtfaiyeci Personeli görev başındadır. TÜİK resmi rakamları göz önünde tutularak gerçekleştirilen değerlendirmede İstanbul’da 100 bin kişiye düşen Profesyonel İtfaiye çalışanı 2019 yılı sonunda yaklaşık 27,3’tür. İstanbul İtfaiyesine bağlı bu istasyonlarda çalışanların sayısı ise aşağıda yer alan Tablo 3.3’ de belirtilmiştir.

**Tablo 3.3. Çalışan sayısı (2015-2020)**

Yıl	Çalışan Sayısı		
	Profesyonel İtfaiye Çalışan Sayısı	Gönüllü İtfaiyeci Sayısı	
2015	4.161	391	
2016	3.966	370	
2017	3.934	362	
2018	4.296	372	
2019	4.263	348	
2019 Ocak-Mayıs	4.260	348	
2020 Ocak-Mayıs	4.244	361	
Sayısal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	-16↓	-13↓
	2015 Yılı 2019 Yılı	102↑	-43↓
Oransal Değişim	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	0,00%	-0,04%↓
	2015 Yılı 2019 Yılı	0,02%↑	-0,11%↓

**Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı 2020:5**

#### 3.5.4. İtfai Olaylar

2020 yılı Mayıs ayı sonu itibariyle İstanbul'da; 7.788 yangın olmak üzere, 295 sel baskını, 405 trafik kazası, 8.570 can kurtarma, 2.772 güvenlik tedbirleri, 2.652 diğer itfaiye çıkışları dâhil 22.482 itfai vakaya müdahalede bulunulmuştur. Tablo 3.4'de verildiği gibi önceki yılın aynı dönemine kıyasla %3,9 ve 2019 yılı sonunda da 2015 yılına nazaran %12,4'lük bir yükseliş oluşmuştur.

**Tablo 3.4. Ait itfai olaylar (2015-2020)**

Olay	Yıl / Sayı										Oransal Değişim	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020	Sayısal Değişim		Oransal Değişim		
						Ocak-Mayıs	Ocak-Mayıs	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	2015 Yılı 2019 Yılı	2019 Ocak-Mayıs 2020 Ocak-Mayıs	2015 Yılı 2019 Yılı	
1	Yangınlar											
1.1	Yapısal yangınlar											
1.1.1	Konut yangını	5.869	5.910	5.762	4.875	4.966	2.258	2.004	-254↓	-903↓	-11,25%↓	-15,3%↓
1.1.2	Fabrika Yangını	157	153	166	164	179	72	59	-13↓	22↑	-18,06%↓	14,1%↑
1.1.3	Diğer bina yangını	8.957	8.887	9.224	7.377	6.895	3.078	3.066	-12↓	-2.062↓	-0,39%↓	-23,0%↓
1.1.4	Araç yangını	1.903	1.940	1.781	1.558	1.630	586	606	20↑	-273↓	3,41%↑	-14,3%↓
	<b>Toplam</b>	<b>16.886</b>	<b>16.890</b>	<b>16.933</b>	<b>13.374</b>	<b>13.670</b>	<b>5.994</b>	<b>5.735</b>	<b>-259↓</b>	<b>-3.216↓</b>	<b>-4,32%↓</b>	<b>-19,0%↓</b>
1.2	Yapısal olmayan yangınlar	10.092	11.696	8.140	6.442	8.876	1.986	2.053	67↑	-1.216↓	3,37%↑	-12,0%↓
	<b>Yangınların toplamı (1)</b>	<b>26.978</b>	<b>28.586</b>	<b>25.073</b>	<b>20.416</b>	<b>22.546</b>	<b>7.980</b>	<b>7.788</b>	<b>-192↓</b>	<b>-4.432↓</b>	<b>-2,41%↓</b>	<b>-16,4%↓</b>
2	Yangın olmayan diğer acil olaylar											
2.1	Trafik kazası	1.507	1.655	1.410	1.261	1.245	501	405	-96↓	-262↓	-19,2%↓	-17,4%↓
2.2	Sel / Su baskını	1.006	824	1.578	1.280	633	204	295	91↑	-373↓	44,6%↑	-37,1%↓
2.3	Güvenlik tedbirleri	5.482	4.984	6.605	4.493	4.801	1.749	2.772	1.023↑	-681↓	58,5%↑	-12,4%↓
2.4	Can kurtarma	14.204	15.359	18.405	21.875	26.357	8.167	8.570	403↑	12.153↑	4,9%↑	85,6%↑
	<b>Yangın olmayan diğer acil olayların toplamı (2)</b>	<b>22.199</b>	<b>22.822</b>	<b>27.998</b>	<b>28.909</b>	<b>33.036</b>	<b>10.621</b>	<b>12.042</b>	<b>1.421↑</b>	<b>10.837↑</b>	<b>13,4%↑</b>	<b>48,8%↑</b>
3	Diğer itfaiye çıkışları (3)	7.128	7.258	7.430	6.800	7.702	3.036	2.652	-384↓	574↑	-12,6%↓	8,1%↑
	<b>İtfai olayların toplamı (1+2+3)</b>	<b>56.305</b>	<b>58.666</b>	<b>60.501</b>	<b>56.125</b>	<b>63.284</b>	<b>21.637</b>	<b>22.482</b>	<b>1845↑</b>	<b>6.979↑</b>	<b>3,9%↑</b>	<b>12,4%↑</b>

**Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı 2020:8**

### 3.5.5. Varış Süreleri

İtfaiyenin ulaşma süresi ve imkanının herhangi bir yangınla ilgili can ve mal kaybına doğrudan tesir edeceği bilinmektedir. Parlayıcı ve patlayıcı maddelerin bulunmadığı bir binada başlayan yangının (istisnalar hariç) genişlemesi ve insane hayatını tehdit edici bir hal alması 5 ile 30 dk arasında bir süreyi almaktadır. İlk beş dakika içerisinde binaya ulaşım yangının daha başladığı anda söndürülmesine imkân vermektedir. İstanbul İtfaiyesinin yangınlara ortalama varış süresi 2015 yılında 05:46 (dak: sn) iken 2019 yılında bu değer 05:38 (dak: sn) olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı biçimde itfai olaylar ele alındığında 2015 yılında 05:52 (dak: sn) iken 2019 yılında bu değer 05:33 (dak: sn) olarak kayıtlara geçmiştir. Tablo 3.5’de İstanbul İtfaiyesinin itfai olaylara müdahalesinde ortalama varış süreleri bilgileri yer almaktadır

**Tablo 3.5. Ortalama varış süreleri (dakika: saniye) (2015-2020)**

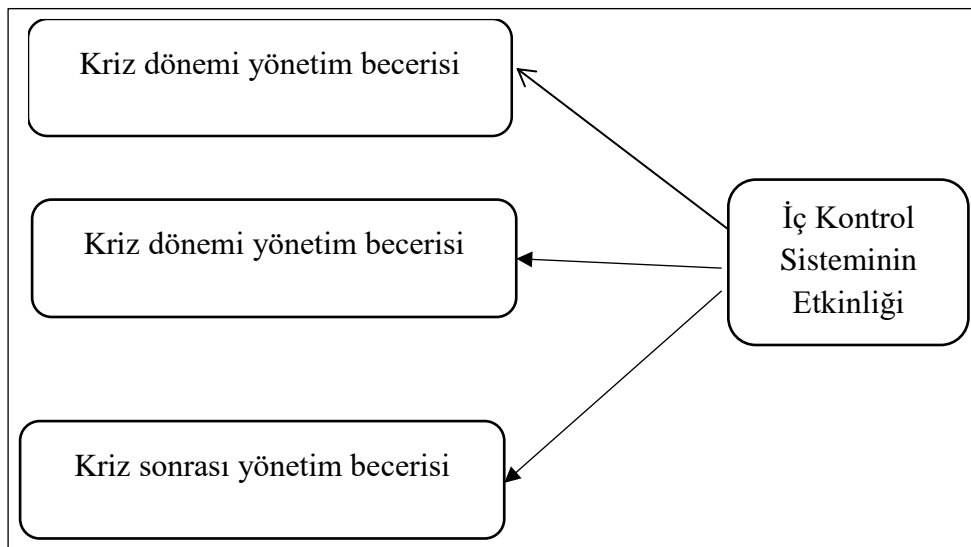
Olay	Yıl										Oransal Değişim		
	2015	2016	2017	2018	2019	2019		2020		Sayısal Değişim			
						Ocak-Mayıs	Ocak-Mayıs	2019 Ocak-Mayıs	2020 Ocak-Mayıs	2015 Yılı	2019 Yılı	2019 Ocak-Mayıs	2020 Ocak-Mayıs
1. Ortalama Varış Süreleri													
1.1 Yangınlara Ortalama Varış Süresi	05:46	05:46	05:28	05:29	05:38	05:23	05:25	00:02	00:08	0,62% ↑	-2,31% ↓		
1.2 İtfai Olaylara Ortalama Varış Süresi	05:52	05:46	05:36	05:33	05:33	05:29	05:26	00:03	00:19	-0,91% ↓	-5,40% ↓		
1.3 Acil Sağlık Vakalarına Ortalama Varış Süresi	06:57	06:58	06:42	06:29	06:12	06:12	05:53	00:19	00:45	-5,11% ↓	-10,79% ↓		

**Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı 2020:14**

### 3.6. İBB İtfaiye Teşkilatının Afet Durumunda İç Kontrol Sisteminin Kriz Yönetim Becerileri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma

#### 3.6.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma İstanbul İtfaiye teşkilatının afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliğinin kurumun kriz yönetim becerisine etkisini açıklamaya yönelik ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırmalarda kullanılmaktadır (Karasar, 2012: 81). Araştırmanın şematik modeli Şekil 3.4’de verilmiştir.



**Şekil 3.4. Araştırmanın modeli**

### 3.6.2. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2020 yılı içerisinde İBB İtfaiye Teşkilatı Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Evrende Müdürlükten elde edilen bilgilere göre 1540 çalışan bulunmaktadır). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Salant ve Dillman, 1994);

$$n = \frac{t^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot d^2 + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) = 0,5

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) = 0,5

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer = 2,2758

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır". = 0,10

Anketler 2020 yılı Haziran ayı içerisinde kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen kişilere internet üzerinden online olarak uygulanmıştır.

### 3.6.3. Veri Toplam Araçları

Araştırmada veriler kişisel bilgi formu, İç kontrol sistemi ölçeği ve kriz yönetim becerilerinden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almıştır.

#### 3.6.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılım gösteren çalışanları tanımlamaya yönelik çoktan seçmeli 13 soru yer almaktadır. İlk 4 soru, cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durumunu sorgulamaya yöneliktir. 5. Soru katılımcıların görevlerini, 6. soru görev sürelerini belirlemeye yöneliktir. 7-13 arası sorular ise afet bilinci, afetlere yönelik eğitim ve afet tatbikatına katılma durumlarına yönelik sorulardan oluşmaktadır.

#### 3.6.3.2. İç Kontrol Sistemi Etkinlik Ölçeği

Araştırmaya katılan itfaiye çalışanlarının iç kontrol sistemini etkinliğine yönelik algularını belirlemek için COSO İç Kontrol Modelindeki beş bileşen temel alınarak 5'li

likert tipinde 14 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,968$  olduğu belirlenmiştir. Literatürde,  $\alpha=60$ 'ın üzerinde olduğunda güvenilir kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013). O halde ölçek yüksek düzeyde güvenilir düzeydedir.

### **3.6.3.3. Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği**

Araştırmada katılımcıların kriz yönetim becerileri seviyelerini belirlemek için Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen ve Özarslan (2020) tarafından belediye çalışanları üzerine uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan “Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği”, kullanılmıştır. Ölçekte 3 boyutta 5’li Likert tipinde 30 önerme yer almaktadır. İlk 7 soru kriz öncesi yönetim becerileri boyutuna, 8-14 arası kriz dönemi yönetim becerileri boyutuna ve 15-30 arası kriz sonrası yönetim becerilerine ilişkindir. Araştırmada ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi tekrar edilmiş ve kriz öncesi yönetim becerileri boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,928$ , kriz dönemi yönetim becerileri boyutunun  $\alpha=0,933$ , kriz sonrası yönetim becerileri boyutunun  $\alpha=0,947$  ve ölçek genelinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,968$  olduğu belirlenmiştir.

### **3.6.4. Verilerin Analizi**

Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerini belirlemede yüzde ve frekans analizlerinden faydalanılmıştır. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliğine yönelik algılarının ve kriz yönetim becerileri düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerine başvurulmuştur. Ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde 1,00-1,80 arası çok düşük, 1,81-2,60 arası düşük, 2,61-3,40 arası orta, 3,41-4,20 arası yüksek ve 4,21-5,00 arası çok yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların itfaiye teşkilatında iç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim becerilerine yönelik algıları arasındaki ilişkiler Korelasyon analizi ile iç kontrol sisteminin işleyişinin, kriz yönetim becerileri üzerindeki etkileri ise çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre iç kontrol sisteminin işleyişine ve kurumun kriz yönetim becerisine yönelik algılarının farklılaşma durumunun

incelenmesinde T-Testi, Tek Yönlü Anova Testi ve Scheffe analizlerinden faydalanılmıştır. Fark testlerinde katılımcıların tamamının erkek olmasından dolayı cinsiyet değişkeni, görevlerine göre dağılımda çoğunluğun erlerden oluşması ve “Afet/acil durumlara müdahalede, itfaiyenin hangi kurumlarla koordineli çalışacağı hakkında bilginiz var mı?” sorusuna katılımcıların 4’ü dışındakilerin evet yanıtı vermesinden dolayı bu sorular analiz kapsamına alınmamıştır.

Analizler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programında gerçekleştirilmiş olup, manidarlık 0,05 düzeyinde sınanmıştır.

### **3.7. Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde, araştırma sorularının çözümü amacıyla, araştırmaya katılım gösteren çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara bağlı olarak yorumlar ve açıklamalar yapılmıştır.

#### **3.7.1. Katılımcılarına Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Tablo 3.6’da araştırmaya katılan itfaiye teşkilatı çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine yönelik veriler yer almaktadır.

**Tablo 3.6. Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Medeni Durum</b>	Evli	231	91,7
	Bekar	21	8,3
<b>Yaş</b>	26-35	52	20,6
	36-45	163	64,7
	46 ve Üzeri	37	14,7
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lise ve Altı	109	43,3
	Önlisans	40	15,9
	Lisans ve Üzeri	103	40,9
<b>Görev</b>	Amir	1	0,4
	Başçavuş	8	3,2
	Çavuş	10	4,0
	Diğer	5	2,0
	Er	141	56,0
	İdari Personel	2	0,8
	Onbaşı	26	10,3
	Şoför	59	23,4
<b>Görev Süresi</b>	5 Yıl ve Altı	21	8,3
	6-10 Yıl	17	6,7
	11-15 Yıl	156	61,9
	16-20 Yıl	21	8,3
	21 Yıl ve Üzeri	37	14,7
<b>Afet/acil durumlara müdahalede, itfaiyenin hangi kurumlarla koordineli çalışacağı hakkında bilgi durumu</b>	Evet	248	98,4
	Hayır	4	1,6
<b>Düzenlenen Bilimsel Programlara Katılma Durumu</b>	Evet	98	38,9
	Bazen	106	42,1
	Hayır	48	19,0
<b>Mesleki Yayın Takip Durumu</b>	Evet	108	42,9
	Bazen	125	49,6
	Hayır	19	7,5
<b>Afet Bilinci Eğitimi Alma Durumu</b>	Evet	151	59,9
	Hayır	101	40,1
<b>Afette Görev Alma</b>	Evet	182	72,2
	Hayır	70	27,8
<b>Tatbikata Katılma Durumu</b>	Evet	192	76,2
	Hayır	60	23,8
<b>Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu</b>	Evet	239	94,8
	Bazen	13	5,2

Tablo 3.6'daki verilere bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanları n231'i (%91,7) evli, 21'i (%8,3) bekar, 52'si (%20,6) 26-35, 163'ü (%64,7) 36-45, 37'si (%14,7) 46 ve üzeri yaşlarda olup, 109'u (%43,3) lise ve altı, 40'ı (%15,9) önlisans, 103'ü (%40,9) lisans ve üzeri eğitim durumundadır.

Çalışanlar görevlerine göre 1'i (%0,4) amir, 8'i (%3,2) başçavuş, 10'u (%4,0) çavuş, 5'i (%2,0) diğer, 141'i (%56,0) er, 2'si (%0,8) idari personel, 26'sı (%10,3) onbaşı, 59'u (%23,4) şoför olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar görev sürelerine göre 21'i (%8,3) 5 yıl ve altı, 17'si (%6,7) 6-10 yıl, 156'sı (%61,9) 11-15 yıl, 21'i (%8,3) 16-20 yıl, 37'si (%14,7) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar afet/acil durumlara müdahalede, itfaiyenin hangi kurumlarla koordineli çalışacağı hakkında bilgi durumuna göre 248'i (%98,4) evet, 4'ü (%1,6) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar düzenlenen bilimsel programlara katılma durumuna göre 98'i (%38,9) evet, 106'sı (%42,1) bazen, 48'i (%19,0) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki yayın takip durumuna göre 108'i (%42,9) evet, 125'i (%49,6) bazen, 19'u (%7,5) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar afet bilinci eğitimi alma durumuna göre 151'i (%59,9) evet, 101'i (%40,1) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar afette görev alma durumlarına göre 182'si (%72,2) evet, 70'i (%27,8) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar tatbikata katılma durumuna göre 192'si (%76,2) evet, 60'ı (%23,8) hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar hizmet içi eğitime katılma durumuna göre 239'u (%94,8) evet, 13'ü (%5,2) bazen olarak dağılmaktadır.

### **3.7.2. Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Etkinliğine ve Kriz Yönetim Becerilerine Yönelik Algılarına Dair Bulgular**

Çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları Tablo 3.7'de verilmiştir

**Tablo 3.7. Çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği ile ilgili ifadelerle verdiği yanıtların dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Teşkilat genelinde etik değerlere ve dürüstlük ilkesine bağlılık sağlanmıştır.	27	10,7	29	11,5	46	18,3	111	44,0	39	15,5	3,420	1,197
Teşkilat yönetimi icradan bağımsızdır ve iç kontrol sisteminin ve faaliyetlerini gözetim altında tutmaktadır.	17	6,7	34	13,5	59	23,4	114	45,2	28	11,1	3,400	1,069
Teşkilat bünyesinde yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.	35	13,9	38	15,1	53	21,0	94	37,3	32	12,7	3,200	1,247
Teşkilatın iç kontrol sistemine yönelik olarak yönetim felsefesi ve çalışma tarzının dengeli ve uygun olduğunu düşünüyorum.	26	10,3	43	17,1	55	21,8	99	39,3	29	11,5	3,250	1,175
Teşkilatın yapısı, yürüttüğümüz işle ilgili fonksiyonun kurum içi hem dikey yönlü hem de diğer fonksiyonlarla yatay bilgi akışını mümkün kılacak yapıdadır.	15	6,0	30	11,9	53	21,0	124	49,2	30	11,9	3,490	1,043
Teşkilat bünyesinde hedeflere uygun yetki ve sorumluluklar ile raporlama ilişkileri ve kanalları net olarak belirlenmiş ve dağıtımı yapılmıştır.	18	7,1	33	13,1	36	14,3	137	54,4	28	11,1	3,490	1,080
Teşkilat bünyesinde insan kaynakları prosedürleri açık ve net olarak belirlenmiştir ve tüm çalışanlarca bilinmektedir	19	7,5	34	13,5	44	17,5	123	48,8	32	12,7	3,460	1,109
Teşkilatın vizyon, misyon, strateji ve temel iş hedefleri yönetimce açık ve net olarak belirlenmiş ve kurumsal olarak tüm çalışanlara duyurulmuştur	16	6,3	19	7,5	33	13,1	136	54,0	48	19,0	3,720	1,058
Teşkilat, tüm kurum hedefleri ile hedeflere ulaşılmasını engelleyecek tüm risklerin giderilmesine ve yönetilmesine yönelik analizler yapılmaktadır	10	4,0	30	11,9	48	19,0	127	50,4	37	14,7	3,600	1,007
Teşkilat bünyesinde değişimi yönetme mekanizmaları mevcuttur ve kurum genelinde veya iş süreçlerindeki önemli değişim ve değişikliklerin kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.	13	5,2	30	11,9	68	27,0	109	43,3	32	12,7	3,460	1,027
Teşkilat bünyesinde riskler değerlendirilirken suistimal/hile/yolsuzluk riskleri de dikkate alınmaktadır. Bu risklerin vukuunda çalışanlarca ne yapılması gerektiği bilinmektedir.	18	7,1	24	9,5	48	19,0	130	51,6	32	12,7	3,530	1,061
Teşkilat bünyesi genelinde ve tüm iş süreçlerinde kontrol faaliyetlerine ilişkin politika, hedef ve uygulama prosedürleri açık ve net biçimde oluşturulmuş ve etkin biçimde uygulanmaktadır	14	5,6	23	9,1	60	23,8	125	49,6	30	11,9	3,530	1,003
Teşkilattaki faaliyetlerle ilgili yetkililerce, kaliteli bilgi temin edilip kullanılmaktadır ve bu kapsamdaki raporlar yeterli bilgiyi içermektedir. Gerekli iç ve dış iletişim sağlanmıştır	10	4,0	23	9,1	58	23,0	128	50,8	33	13,1	3,600	0,962
Teşkilat genelinde ve iş süreçlerinde İç kontrol unsurlarının var olduğu ve çalıştığına dair sürekli izleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Eksiklikleri düzeltici iyileştirici tedbirler alınmaktadır.	14	5,6	31	12,3	45	17,9	131	52,0	31	12,3	3,530	1,039

Tablo 3.7'deki verilere bakıldığında “Teşkilat genelinde etik değerlere ve dürüstlük ilkesine bağlılık sağlanmıştır.” ifadesine çalışanların, %10,7'si (n=27) kesinlikle katılmıyorum, %11,5'i (n=29) katılmıyorum, %18,3'ü (n=46) kararsızım, %44,0'ı (n=111) katılıyorum, %15,5'i (n=39) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların *“Teşkilat genelinde etik değerlere ve dürüstlük ilkesine bağlılık sağlanmıştır.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,420$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilat yönetimi icradan bağımsızdır ve iç kontrol sisteminin ve faaliyetlerini gözetim altında tutmaktadır”* ifadesine çalışanların, %6,7'si (n=17) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=34) katılmıyorum, %23,4'ü (n=59) kararsızım, %45,2'si (n=114) katılıyorum, %11,1'i (n=28) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilat yönetimi icradan bağımsızdır ve iç kontrol sisteminin ve faaliyetlerini gözetim altında tutmaktadır”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,400$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilat bünyesinde yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.”* ifadesine çalışanların, %13,9'u (n=35) kesinlikle katılmıyorum, %15,1'i (n=38) katılmıyorum, %21,0'ı (n=53) kararsızım, %37,3'ü (n=94) katılıyorum, %12,7'si (n=32) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilat bünyesinde yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.”* ifadesine orta ( $\bar{x}=3,200$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilatın iç kontrol sistemine yönelik olarak yönetim felsefesi ve çalışma tarzının dengeli ve uygun olduğunu düşünüyorum.”* ifadesine çalışanların, %10,3'ü (n=26) kesinlikle katılmıyorum, %17,1'i (n=43) katılmıyorum, %21,8'i (n=55) kararsızım, %39,3'ü (n=99) katılıyorum, %11,5'i (n=29) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilatın iç kontrol sistemine yönelik olarak yönetim felsefesi ve çalışma tarzının dengeli ve uygun olduğunu düşünüyorum.”* ifadesine orta ( $\bar{x}=3,250$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilatın yapısı, yürüttüğümüz işle ilgili fonksiyonun kurum içi hem dikey yönlü hem de diğer fonksiyonlarla yatay bilgi akışını mümkün kılacak yapıdadır.”* ifadesine çalışanların, %6,0'ı (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %11,9'u (n=30) katılmıyorum, %21,0'ı (n=53) kararsızım, %49,2'si (n=124) katılıyorum, %11,9'u (n=30) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilatın yapısı, yürüttüğümüz işle ilgili fonksiyonun kurum içi hem dikey yönlü hem de diğer fonksiyonlarla yatay bilgi akışını mümkün kılacak yapıdadır.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,490$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilat bünyesinde hedeflere uygun yetki ve sorumluluklar ile raporlama ilişkileri ve kanalları net olarak belirlenmiş ve dağıtımı yapılmıştır.”* ifadesine çalışanların, %7,1'i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %13,1'i (n=33) katılmıyorum, %14,3'ü (n=36) kararsızım, %54,4'ü (n=137) katılıyorum, %11,1'i (n=28) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilat bünyesinde hedeflere uygun yetki ve sorumluluklar ile raporlama ilişkileri ve kanalları net olarak belirlenmiş ve dağıtımı yapılmıştır.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,490$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilat bünyesinde insan kaynakları prosedürleri açık ve net olarak belirlenmiştir ve tüm çalışanlarca bilinmektedir.”* ifadesine çalışanların, %7,5'i (n=19) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=34) katılmıyorum, %17,5'i (n=44) kararsızım, %48,8'i (n=123) katılıyorum, %12,7'si (n=32) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilat bünyesinde insan kaynakları prosedürleri açık ve net olarak belirlenmiştir ve tüm çalışanlarca bilinmektedir.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,460$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilatın vizyon, misyon, strateji ve temel iş hedefleri yönetimce açık ve net olarak belirlenmiş ve kurumsal olarak tüm çalışanlara duyurulmuştur.”* ifadesine çalışanların, %6,3'ü (n=16) kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i (n=19) katılmıyorum, %13,1'i (n=33) kararsızım, %54,0'ı (n=136) katılıyorum, %19,0'ı (n=48) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilatın vizyon, misyon, strateji ve temel iş hedefleri yönetimce açık ve net olarak belirlenmiş ve kurumsal olarak tüm çalışanlara duyurulmuştur.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,720$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Teşkilat, tüm kurum hedefleri ile hedeflere ulaşılmasını engelleyecek tüm risklerin giderilmesine ve yönetilmesine yönelik analizler yapılmaktadır.”* ifadesine çalışanların, %4,0'ı (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %11,9'u (n=30) katılmıyorum, %19,0'ı (n=48) kararsızım, %50,4'ü (n=127) katılıyorum, %14,7'si (n=37) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Teşkilat, tüm kurum hedefleri ile hedeflere ulaşılmasını engelleyecek tüm risklerin giderilmesine ve yönetilmesine yönelik analizler yapılmaktadır.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,600$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Teşkilat bünyesinde değişimi yönetme mekanizmaları mevcuttur ve kurum genelinde veya iş süreçlerindeki önemli değişim ve değişikliklerin kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %11,9'u (n=30) katılmıyorum, %27,0'ı (n=68) kararsızım, %43,3'ü (n=109) katılıyorum, %12,7'si (n=32) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Teşkilat bünyesinde değişimi yönetme mekanizmaları mevcuttur ve kurum genelinde veya iş süreçlerindeki önemli değişim ve değişikliklerin kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,460) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Teşkilat bünyesinde riskler değerlendirilirken suiistimal/hile/yolsuzluk riskleri de dikkate alınmaktadır. Bu risklerin vukuunda çalışanlarca ne yapılması gerektiği bilinmektedir.” ifadesine çalışanların, %7,1'i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i (n=24) katılmıyorum, %19,0'ı (n=48) kararsızım, %51,6'sı (n=130) katılıyorum, %12,7'si (n=32) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Teşkilat bünyesinde riskler değerlendirilirken suiistimal/hile/yolsuzluk riskleri de dikkate alınmaktadır. Bu risklerin vukuunda çalışanlarca ne yapılması gerektiği bilinmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,530) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Teşkilat bünyesi genelinde ve tüm iş süreçlerinde kontrol faaliyetlerine ilişkin politika, hedef ve uygulama prosedürleri açık ve net biçimde oluşturulmuş ve etkin biçimde uygulanmaktadır.” ifadesine çalışanların, %5,6'sı (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=23) katılmıyorum, %23,8'i (n=60) kararsızım, %49,6'sı (n=125) katılıyorum, %11,9'u (n=30) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Teşkilat bünyesi genelinde ve tüm iş süreçlerinde kontrol faaliyetlerine ilişkin politika, hedef ve uygulama prosedürleri açık ve net biçimde oluşturulmuş ve etkin biçimde uygulanmaktadır.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,530) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Teşkilattaki faaliyetlerle ilgili yetkililerce, kaliteli bilgi temin edilip kullanılmaktadır ve bu kapsamdaki raporlar yeterli bilgiyi içermektedir. Gerekli İç ve dış iletişim sağlanmıştır.” ifadesine çalışanların, %4,0'ı (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=23) katılmıyorum, %23,0'ı (n=58) kararsızım, %50,8'i (n=128) katılıyorum, %13,1'i (n=33) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Teşkilattaki faaliyetlerle ilgili yetkililerce, kaliteli bilgi temin edilip kullanılmaktadır ve bu

kapsamdaki raporlar yeterli bilgiyi içermektedir. Gerekli İç ve dış iletişim sağlanmıştır.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,600$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Teşkilat genelinde ve iş süreçlerinde İç kontrol unsurlarının var olduğu ve çalıştığına dair sürekli izleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Eksiklikleri düzeltici iyileştirici tedbirler alınmaktadır.” ifadesine çalışanların, %5,6'sı (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %12,3'ü (n=31) katılmıyorum, %17,9'u (n=45) kararsızım, %52,0'ı (n=131) katılıyorum, %12,3'ü (n=31) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Teşkilat genelinde ve iş süreçlerinde İç kontrol unsurlarının var olduğu ve çalıştığına dair sürekli izleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Eksiklikleri düzeltici iyileştirici tedbirler alınmaktadır.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,530$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları Tablo 3.8’de verilmiştir.

**Tablo 3.8. Çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	8	3,2	27	10,7	51	20,2	129	51,2	37	14,7	3,630	0,966
Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.	14	5,6	17	6,7	26	10,3	138	54,8	57	22,6	3,820	1,035
Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.	12	4,8	28	11,1	37	14,7	133	52,8	42	16,7	3,650	1,035
Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmemektedir.	11	4,4	22	8,7	30	11,9	133	52,8	56	22,2	3,800	1,023
Kriz ne den olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.	14	5,6	24	9,5	36	14,3	129	51,2	49	19,4	3,690	1,063
Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlı değildir.	13	5,2	15	6,0	40	15,9	138	54,8	46	18,3	3,750	0,993
Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.	11	4,4	21	8,3	46	18,3	132	52,4	42	16,7	3,690	0,990

Tablo 3.8’deki verilere bakıldığında “Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.” ifadesine çalışanların, %3,2'si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %10,7'si (n=27) katılmıyorum, %20,2'si (n=51) kararsızım, %51,2'si (n=129) katılıyorum, %14,7'si (n=37) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı

*kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,630) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.”* ifadesine çalışanların, %5,6'sı (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %6,7'si (n=17) katılmıyorum, %10,3'ü (n=26) kararsızım, %54,8'i (n=138) katılıyorum, %22,6'sı (n=57) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,820) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.”* ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %11,1'i (n=28) katılmıyorum, %14,7'si (n=37) kararsızım, %52,8'i (n=133) katılıyorum, %16,7'si (n=42) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,650) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmemektedir.”* ifadesine çalışanların, %4,4'ü (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %8,7'si (n=22) katılmıyorum, %11,9'u (n=30) kararsızım, %52,8'i (n=133) katılıyorum, %22,2'si (n=56) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmemektedir.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,800) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Kriz ne den olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.”* ifadesine çalışanların, %5,6'sı (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i (n=24) katılmıyorum, %14,3'ü (n=36) kararsızım, %51,2'si (n=129) katılıyorum, %19,4'ü (n=49) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Kriz ne den olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,690) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

*“Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlı değildir.”* ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %6,0'ı (n=15) katılmıyorum, %15,9'u (n=40) kararsızım, %54,8'i (n=138) katılıyorum, %18,3'ü (n=46) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların *“Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlı değildir.”* ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,750) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

*“Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.”* ifadesine çalışanların, %4,4'ü (n=11) kesinlikle katılmıyorum,

%8,3'ü (n=21) katılmıyorum, %18,3'ü (n=46) kararsızım, %52,4'ü (n=132) katılıyorum, %16,7'si (n=42) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,690$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların kriz dönemi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 3.9’da verilmiştir.

**Tablo 3.9. Çalışanların kriz dönemi yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.	11	4,4	17	6,7	44	17,5	132	52,4	48	19,0	3,750	0,984
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.	12	4,8	17	6,7	45	17,9	138	54,8	40	15,9	3,700	0,975
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmamaktadır.	12	4,8	10	4,0	30	11,9	147	58,3	53	21,0	3,870	0,950
Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	8	3,2	20	7,9	31	12,3	145	57,5	48	19,0	3,810	0,941
Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	12	4,8	31	12,3	41	16,3	124	49,2	44	17,5	3,620	1,058
Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.	13	5,2	32	12,7	49	19,4	117	46,4	41	16,3	3,560	1,068
Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmemektedir.	12	4,8	34	13,5	45	17,9	126	50,0	35	13,9	3,550	1,042

Tablo 3.9’deki verilere bakıldığında “*Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %4,4’ü (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %6,7’si (n=17) katılmıyorum, %17,5’i (n=44) kararsızım, %52,4’ü (n=132) katılıyorum, %19,0’ı (n=48) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,750$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %4,8’i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %6,7’si (n=17) katılmıyorum,

%17,9'u (n=45) kararsızım, %54,8'i (n=138) katılıyorum, %15,9'u (n=40) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,700$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmamaktadır.*” ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %4,0'ı (n=10) katılmıyorum, %11,9'u (n=30) kararsızım, %58,3'ü (n=147) katılıyorum, %21,0'ı (n=53) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmamaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,870$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.*” ifadesine çalışanların, %3,2'si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %7,9'u (n=20) katılmıyorum, %12,3'ü (n=31) kararsızım, %57,5'i (n=145) katılıyorum, %19,0'ı (n=48) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,810$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.*” ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %12,3'ü (n=31) katılmıyorum, %16,3'ü (n=41) kararsızım, %49,2'si (n=124) katılıyorum, %17,5'i (n=44) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,620$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.*” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %12,7'si (n=32) katılmıyorum, %19,4'ü (n=49) kararsızım, %46,4'ü (n=117) katılıyorum, %16,3'ü (n=41) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,560$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmemektedir.*” ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=34) katılmıyorum, %17,9'u (n=45) kararsızım, %50,0'ı (n=126)

katılıyorum, %13,9'u (n=35) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmemektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,550$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların kriz sonrası yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 3.10’de verilmiştir.

**Tablo 3.10. Çalışanların kriz sonrası yönetim becerileri ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.	12	4,8	19	7,5	36	14,3	145	57,5	40	15,9	3,720	0,979
Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.	24	9,5	34	13,5	67	26,6	96	38,1	31	12,3	3,300	1,142
Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.	13	5,2	26	10,3	60	23,8	120	47,6	33	13,1	3,530	1,015
Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.	11	4,4	22	8,7	47	18,7	132	52,4	40	15,9	3,670	0,990
Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	15	6,0	15	6,0	59	23,4	126	50,0	37	14,7	3,620	1,005
Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmamaktadır.	32	12,7	57	22,6	32	12,7	97	38,5	34	13,5	3,170	1,279
Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.	13	5,2	25	9,9	41	16,3	135	53,6	38	15,1	3,630	1,022
Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	13	5,2	17	6,7	41	16,3	145	57,5	36	14,3	3,690	0,973
Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	13	5,2	24	9,5	64	25,4	120	47,6	31	12,3	3,520	1,000
Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.	12	4,8	23	9,1	49	19,4	123	48,8	45	17,9	3,660	1,027
Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.	15	6,0	16	6,3	36	14,3	145	57,5	40	15,9	3,710	1,006
Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.	13	5,2	20	7,9	49	19,4	131	52,0	39	15,5	3,650	1,005
Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.	17	6,7	23	9,1	54	21,4	110	43,7	48	19,0	3,590	1,102
Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmamaktadır.	13	5,2	23	9,1	45	17,9	129	51,2	42	16,7	3,650	1,028
Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.	11	4,4	20	7,9	49	19,4	136	54,0	36	14,3	3,660	0,967
Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.	18	7,1	30	11,9	47	18,7	121	48,0	36	14,3	3,500	1,099

Tablo 3.10'daki verilere bakıldığında “*Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i (n=19) katılmıyorum, %14,3'ü (n=36) kararsızım, %57,5'i (n=145) katılıyorum, %15,9'u (n=40) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,720$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %9,5'i (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %13,5'i (n=34) katılmıyorum, %26,6'sı (n=67) kararsızım, %38,1'i (n=96) katılıyorum, %12,3'ü (n=31) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.*” ifadesine orta ( $\bar{x}=3,300$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %10,3'ü (n=26) katılmıyorum, %23,8'i (n=60) kararsızım, %47,6'sı (n=120) katılıyorum, %13,1'i (n=33) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,530$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.*” ifadesine çalışanların, %4,4'ü (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %8,7'si (n=22) katılmıyorum, %18,7'si (n=47) kararsızım, %52,4'ü (n=132) katılıyorum, %15,9'u (n=40) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,670$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %6,0'ı (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %6,0'ı (n=15) katılmıyorum, %23,4'ü (n=59) kararsızım, %50,0'ı (n=126) katılıyorum, %14,7'si (n=37) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,620$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmamaktadır.*” ifadesine çalışanların, %12,7'si (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %22,6'sı (n=57) katılmıyorum, %12,7'si

(n=32) kararsızım, %38,5'i (n=97) katılıyorum, %13,5'i (n=34) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmamaktadır.*” ifadesine orta ( $\bar{x}=3,170$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.*” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %9,9'u (n=25) katılmıyorum, %16,3'ü (n=41) kararsızım, %53,6'sı (n=135) katılıyorum, %15,1'i (n=38) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,630$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.*” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %6,7'si (n=17) katılmıyorum, %16,3'ü (n=41) kararsızım, %57,5'i (n=145) katılıyorum, %14,3'ü (n=36) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,690$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.*” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %9,5'i (n=24) katılmıyorum, %25,4'ü (n=64) kararsızım, %47,6'sı (n=120) katılıyorum, %12,3'ü (n=31) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,520$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.*” ifadesine çalışanların, %4,8'i (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=23) katılmıyorum, %19,4'ü (n=49) kararsızım, %48,8'i (n=123) katılıyorum, %17,9'u (n=45) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,660$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“*Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.*” ifadesine çalışanların, %6,0'ı (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %6,3'ü (n=16) katılmıyorum, %14,3'ü (n=36) kararsızım, %57,5'i (n=145) katılıyorum, %15,9'u (n=40) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “*Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.*” ifadesine yüksek ( $\bar{x}=3,710$ ) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %7,9'u (n=20) katılmıyorum, %19,4'ü (n=49) kararsızım, %52,0'ı (n=131) katılıyorum, %15,5'i (n=39) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,650) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.” ifadesine çalışanların, %6,7'si (n=17) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=23) katılmıyorum, %21,4'ü (n=54) kararsızım, %43,7'si (n=110) katılıyorum, %19,0'ı (n=48) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,590) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmamaktadır.” ifadesine çalışanların, %5,2'si (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %9,1'i (n=23) katılmıyorum, %17,9'u (n=45) kararsızım, %51,2'si (n=129) katılıyorum, %16,7'si (n=42) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmamaktadır.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,650) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.” ifadesine çalışanların, %4,4'ü (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %7,9'u (n=20) katılmıyorum, %19,4'ü (n=49) kararsızım, %54,0'ı (n=136) katılıyorum, %14,3'ü (n=36) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,660) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

“Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.” ifadesine çalışanların, %7,1'i (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %11,9'u (n=30) katılmıyorum, %18,7'si (n=47) kararsızım, %48,0'ı (n=121) katılıyorum, %14,3'ü (n=36) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Çalışanların “Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.” ifadesine yüksek ( $\bar{x}$ =3,500) düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlarının kriz yönetim becerileri ve iç kontrol sisteminin etkinliği ölçeğinden aldıkları puanlara yönelik veriler Tablo 3.11’de verilmiştir.

**Tablo 3.11. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerilerine yönelik algılarının ortalamaları**

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Düzye</b>
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	251	3,447	0,949	Yüksek
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	252	3,737	0,827	Yüksek
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	252	3,552	0,828	Yüksek
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	252	3,635	0,903	Yüksek
Genel kriz yönetimi	252	3,642	0,806	Yüksek

Tablo 3.11’deki verilere bakıldığında çalışanların “iç kontrol sisteminin etkinliği” puanlarının ortalaması  $3,447 \pm 0,949$  olarak saptanmıştır. Çalışanların “kriz öncesi yönetim becerileri” puanlarının ortalaması  $3,737 \pm 0,827$ , “kriz dönemi yönetim becerileri” puanlarının ortalaması  $3,552 \pm 0,828$ , “kriz sonrası yönetim becerileri” ortalaması  $3,635 \pm 0,903$ , “genel kriz yönetimi” puanlarının ortalaması  $3,642 \pm 0,806$ ’dır. Diğer bir ifade ile çalışanları iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerilerine yönelik algıları oldukça olumlu düzeydedir.

### **3.7.3. İç Kontrol ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular**

Tablo 3.12’de katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim beceri düzeyleri arasındaki ilişki durumunu incelemeye yönelik yapılan korelasyon analizi yer almaktadır.

**Tablo 3.12. İç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim becerisi arasındaki ilişkiler**

		<b>İç Kontrol Sisteminin Etkinliği</b>
<b>Kriz Öncesi Yönetim Becerileri</b>	r	0,743
	p	0,000
<b>Kriz Dönemi Yönetim Becerileri</b>	r	0,807
	p	0,000
<b>Kriz Sonrası Yönetim Becerileri</b>	r	0,843
	p	0,000
<b>Genel Kriz Yönetimi Becerileri</b>	r	0,843
	p	0,000

Tablo 3.12’de yer alan korelasyon analizi verileri incelendiğinde kriz öncesi yönetim becerileri ile iç kontrol sisteminin etkinliği arasında ( $r=0.743$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Kriz dönemi yönetim becerileri ile iç kontrol sisteminin etkinliği arasında ( $r=0.807$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir

Kriz sonrası yönetim becerileri ile iç kontrol sisteminin etkinliği arasında ( $r=0.843$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir

Genel kriz yönetimi ile iç kontrol sisteminin etkinliği arasında ( $r=0.843$ ) pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir

Tablo 3.13’de katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz öncesi yönetim becerileri üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi verileri bulunmaktadır.

**Tablo 3.13. İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz öncesi yönetim becerileri üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Sabit	1,468	10,904	0,000	305,036	0,000	0,550
	İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	0,656	17,465	0,000			

İç kontrol sisteminin etkinliğinin ile kriz öncesi yönetim becerileri arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $F=305,036$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kriz öncesi yönetim becerileri düzeyindeki toplam değişim %55 oranında iç kontrol sisteminin etkinliği tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,550$ ). İç kontrol kriz öncesi yönetim becerileri düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,656$ ).

Tablo 3.14’de katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz dönemi yönetim becerileri üzerine etkisini incelemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi verileri yer almaktadır.

**Tablo 3.14. İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz dönemi yönetim becerileri üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Sabit	1,101	9,327	0,000	464,638	0,000	0,651
	İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	0,711	21,555	0,000			

İç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz dönemi yönetim becerileri arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır (F=464,638; p=0,000<0.05). Kriz dönemi yönetim becerileri düzeyindeki toplam değişim %65.1 oranında iç kontrol sisteminin etkinliği tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,651). İç kontrol sisteminin etkinliği kriz dönemi yönetim becerileri düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,711).

Tablo 3.15’de katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği kriz sonrası yönetim becerileri üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi verileri bulunmaktadır.

**Tablo 3.15. İç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz sonrası yönetim becerileri üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Sabit	0,822	6,969	0,000	609,135	0,000	0,709
	İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	0,813	24,681	0,000			

İç kontrol sisteminin etkinliğinin ile kriz sonrası yönetim becerileri arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır (F=609,135; p=0,000<0.05). Kriz sonrası yönetim becerileri düzeyindeki toplam değişim %70.9 oranında iç kontrol sisteminin etkinliği tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,709). İç kontrol sisteminin etkinliği kriz sonrası yönetim becerileri düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,813).

Tablo 3.16’da katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliğinin genel kriz yönetimi üzerine etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi verileri bulunmaktadır.

**Tablo 3.16. İç kontrol sisteminin etkinliğinin genel kriz yönetimi becerileri üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Sabit	1,130	10,722	0,000	609,216	0,000	0,710
	İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	0,727	24,682	0,000			

İç kontrol sisteminin etkinliğinin ile genel kriz yönetimi becerileri arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır (F=609,216; p=0,000<0.05). Genel kriz yönetimi becerileri düzeyindeki toplam değişim %71 oranında iç kontrol sisteminin etkinliği tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,710). İç kontrol sisteminin etkinliği genel kriz yönetimi beceri düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,727).

#### **3.7.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Kriz Yönetim Beceri Düzeylerine Yönelik Algılarının Farklaşmasına Yönelik Bulgular**

Katılımcıların medeni durumlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim beceri düzeylerine yönelik algılarının farklılaşma durumunu incelemeye yönelik T testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.17’de verilmiştir.

**Tablo 3.17. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi puanlarının medeni durumlarına göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evli	230	3,433	0,956	-0,800	249	0,424
	Bekar	21	3,606	0,879			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evli	231	3,715	0,835	-1,389	250	0,166
	Bekar	21	3,976	0,708			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evli	231	3,537	0,834	-0,964	250	0,336
	Bekar	21	3,719	0,757			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evli	231	3,618	0,914	-0,999	250	0,319
	Bekar	21	3,824	0,756			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evli	231	3,624	0,814	-1,174	250	0,242
	Bekar	21	3,840	0,703			

Tablo 3.17’deki verilere göre katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği, kriz öncesi yönetim becerileri, kriz dönemi yönetim becerileri, kriz sonrası yönetim becerileri ve

genel kriz yönetimi beceri puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların yaşlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının yaşlarına göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	26-35	52	3,316	1,085	1,333	0,266
	36-45	162	3,443	0,945		
	46 ve Üzeri	37	3,649	0,723		
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	26-35	52	3,663	0,817	1,003	0,368
	36-45	163	3,722	0,853		
	46 ve Üzeri	37	3,905	0,713		
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	26-35	52	3,404	0,864	1,892	0,153
	36-45	163	3,555	0,831		
	46 ve Üzeri	37	3,749	0,732		
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	26-35	52	3,415	0,955	2,242	0,108
	36-45	163	3,670	0,904		
	46 ve Üzeri	37	3,792	0,780		
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	26-35	52	3,499	0,834	1,688	0,187
	36-45	163	3,649	0,820		
	46 ve Üzeri	37	3,815	0,678		

Tablo 3.18’deki verilere bakıldığında çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği, kriz öncesi yönetim becerileri, kriz dönemi yönetim, kriz sonrası yönetim becerileri ve genel kriz yönetimi puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.19’da verilmiştir.

**Tablo 3.19. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının öğrenim durumuna göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	1-Lise ve Altı	109	3,650	0,824	4,838	<b>0,009</b>	<b>1&gt;3</b>
	2-Önlisans	39	3,394	1,010			
	3-Lisans ve Üzeri	103	3,253	1,012			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	1-Lise ve Altı	109	3,806	0,832	1,920	0,149	
	2-Önlisans	40	3,859	0,649			
	3-Lisans ve Üzeri	103	3,617	0,873			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	1-Lise ve Altı	109	3,715	0,788	4,076	<b>0,018</b>	<b>1&gt;3</b>
	2-Önlisans	40	3,513	0,765			
	3-Lisans ve Üzeri	103	3,396	0,866			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	1-Lise ve Altı	109	3,720	0,874	2,024	0,134	
	2-Önlisans	40	3,755	0,725			
	3-Lisans ve Üzeri	103	3,499	0,982			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	1-Lise ve Altı	109	3,747	0,791	2,623	0,075	
	2-Önlisans	40	3,713	0,645			
	3-Lisans ve Üzeri	103	3,504	0,863			

Tablo 3.19'deki verilere bakıldığında; çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre iç kontrol puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=4,838$ ;  $p=0.009<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; öğrenim durumu lise ve altı olanların iç kontrol puanları ( $3,650 \pm 0,824$ ), öğrenim durumu lisans ve üzeri olanlardan ( $3,253 \pm 1,012$ ) yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre kriz dönemi yönetim beceri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=4,076$ ;  $p=0.018<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; öğrenim durumu lise ve altı olanların kriz dönemi yönetim beceri puanları ( $3,715 \pm 0,788$ ), öğrenim durumu lisans ve üzeri olanlardan ( $3,396 \pm 0,866$ ) yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri, kriz sonrası yönetim becerileri ve genel kriz yönetimi puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların görev sürelerine göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.20'de verilmiştir.

**Tablo 3.20. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının görev süresine göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	6-10 Yıl	17	3,342	1,169	1,657	0,161
	11-15 Yıl	155	3,360	1,019		
	16-20 Yıl	21	3,411	0,868		
	21 Yıl ve Üzeri	37	3,727	0,652		
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	5 Yıl ve Altı	21	3,910	0,465	0,866	0,485
	6-10 Yıl	17	3,618	1,068		
	11-15 Yıl	156	3,688	0,866		
	16-20 Yıl	21	3,719	0,861		
	21 Yıl ve Üzeri	37	3,911	0,656		
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	5 Yıl ve Altı	21	3,719	0,426	1,676	0,156
	6-10 Yıl	17	3,535	0,927		
	11-15 Yıl	156	3,460	0,880		
	16-20 Yıl	21	3,624	0,825		
	21 Yıl ve Üzeri	37	3,814	0,672		
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	5 Yıl ve Altı	21	3,657	0,502	1,363	0,247
	6-10 Yıl	17	3,488	0,999		
	11-15 Yıl	156	3,588	0,988		
	16-20 Yıl	21	3,543	0,939		
	21 Yıl ve Üzeri	37	3,943	0,534		
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	5 Yıl ve Altı	21	3,762	0,430	1,285	0,276
	6-10 Yıl	17	3,548	0,966		
	11-15 Yıl	156	3,580	0,867		
	16-20 Yıl	21	3,629	0,784		
	21 Yıl ve Üzeri	37	3,889	0,587		

Tablo 3.20’deki verilere bakıldığında çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği, kriz öncesi yönetim becerileri, kriz dönemi yönetim, kriz sonrası yönetim becerileri ve genel kriz yönetimi puanları görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların düzenlenen bilimsel programlara (kongre, konferans, sempozyum vb) katılma durumlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.21’de verilmiştir.

**Tablo 3.21. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının düzenlenen bilimsel programlara katılma durumuna göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evete	97	3,620	0,925	6,438	<b>0,002</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	106	3,475	0,915			
	Hayır	48	3,036	0,967			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evete	98	3,809	0,868	2,116	0,123	
	Bazen	106	3,768	0,756			
	Hayır	48	3,520	0,870			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evete	98	3,720	0,838	6,894	<b>0,001</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	106	3,560	0,748			
	Hayır	48	3,192	0,876			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evete	98	3,815	0,888	6,148	<b>0,002</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	106	3,635	0,816			
	Hayır	48	3,269	1,016			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evete	98	3,781	0,830	5,174	<b>0,006</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	106	3,654	0,730			
	Hayır	48	3,332	0,848			

Tablo 3.21'deki verilere bakıldığında; çalışanların düzenlenen bilimsel programlara katılma durumu değişkenine göre iç kontrol puanları anlamlı farklılık göstermektedir (F=6,438; p=0.002<0.05). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; düzenlenen bilimsel programlara katılan (3,036 ± 0,967) ve bazen katılanların iç kontrol puanları (3,475 ± 0,915) katılmayanlardan (3,036 ± 0,967) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların düzenlenen bilimsel programlara katılma durumu değişkenine göre kriz dönemi yönetim beceri puanları anlamlı farklılık göstermektedir (F=6,894; p=0.001<0.05). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; düzenlenen bilimsel programlara katılan (3,720 ± 0,838) ve bazen katılanların kriz dönemi yönetim beceri puanları (3,560 ± 0,748), katılmayanlardan (3,192 ± 0,876) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların düzenlenen bilimsel programlara katılma durumu değişkenine göre kriz sonrası yönetim beceri puanları anlamlı farklılık göstermektedir (F=6,148; p=0.002<0.05). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; düzenlenen bilimsel programlara katılan (3,815 ± 0,888) ve bazen

katılanların kriz sonrası yönetim beceri puanları ( $3,635 \pm 0,816$ ), katılmayanlardan ( $3,269 \pm 1,016$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların düzenlenen bilimsel programlara katılma durumu değişkenine göre genel kriz yönetimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=5,174$ ;  $p=0.006<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; düzenlenen bilimsel programlara katılan ( $3,781 \pm 0,830$ ) ve bazen katılanların genel kriz yönetimi puanları ( $3,654 \pm 0,730$ ), katılmayanlardan ( $3,332 \pm 0,848$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri düzenlenen bilimsel programlara katılma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların yayın takip durumlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.22’de verilmiştir.

**Tablo 3.22. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetimi beceri puanlarının yayın takip durumuna göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evet	107	3,475	0,933	2,975	0,053	
	Bazen	125	3,500	0,933			
	Hayır	19	2,943	1,049			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evet	108	3,744	0,897	2,398	0,093	
	Bazen	125	3,790	0,743			
	Hayır	19	3,347	0,874			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evet	108	3,553	0,873	5,331	<b>0,005</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	125	3,638	0,753			
	Hayır	19	2,984	0,851			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evet	108	3,623	0,962	3,182	<b>0,043</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	125	3,718	0,828			
	Hayır	19	3,163	0,923			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evet	108	3,639	0,869	3,968	<b>0,020</b>	<b>1&gt;3 2&gt;3</b>
	Bazen	125	3,718	0,729			
	Hayır	19	3,165	0,795			

Tablo 3.22'deki verilere bakıldığında; çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz öncesi yönetim beceri puanları yayın takip durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yayın takip durumu değişkenine göre kriz dönemi yönetim beceri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=5,331$ ;  $p=0.005<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; yayın takip eden ( $3,553 \pm 0,873$ ) ve bazen edenlerin kriz dönemi yönetim beceri puanları ( $3,638 \pm 0,753$ ), takip etmeyenlerden ( $2,984 \pm 0,851$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yayın takip durumu değişkenine göre kriz sonrası yönetim beceri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,182$ ;  $p=0.043<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; yayın takip eden ( $3,623 \pm 0,962$ ) ve bazen edenlerin kriz sonrası yönetim beceri puanları ( $3,718 \pm 0,828$ ), takip etmeyenlerden ( $3,163 \pm 0,923$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların yayın takip durumu değişkenine göre genel kriz yönetimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,968$ ;  $p=0.02<0.05$ ). Farkın nedenini belirlemeye yönelik yapılan post-hoc analizine göre; yayın takip durumu eden ( $3,639 \pm 0,869$ ) ve bazen edenlerin genel kriz yönetimi puanları ( $3,718 \pm 0,729$ ), takip etmeyenlerden ( $3,165 \pm 0,795$ ) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim almalarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim beceri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik T-Testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar ve Tablo 3.23'de verilmiştir.

**Tablo 3.23. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evet	150	3,571	0,945	2,542	249	<b>0,012</b>
	Hayır	101	3,264	0,930			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evet	151	3,770	0,890	0,768	250	0,443
	Hayır	101	3,688	0,724			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evet	151	3,637	0,869	1,998	250	<b>0,047</b>
	Hayır	101	3,426	0,748			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evet	151	3,727	0,966	1,972	250	<b>0,050</b>
	Hayır	101	3,499	0,783			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evet	151	3,711	0,874	1,650	250	0,100
	Hayır	101	3,540	0,684			

Tablo 2.23'deki verilere bakıldığında; afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alan çalışanların iç kontrol puanları ( $\bar{x}=3,571$ ), eğitim almayanlardan ( $\bar{x}=3,264$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(249)}=2,542$ ;  $p=0,012<0,05$ ).

Çalışanların afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alan çalışanların kriz dönemi yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,637$ ), eğitim almayanlardan ( $\bar{x}=3,426$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=1,998$ ;  $p=0,047<0,05$ ).

Çalışanların afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alan çalışanların kriz sonrası yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,727$ ), eğitim almayanlardan ( $\bar{x}=3,499$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=1,972$ ;  $p=0,050<0,05$ ).

Çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri ve genel kriz yönetimi puanları afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların afette görev alma durumlarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik T-Testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.24'de verilmiştir.

**Tablo 3.24. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının afette görev alma durumlarına göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evet	181	3,538	0,913	2,471	249	<b>0,014</b>
	Hayır	70	3,212	1,005			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evet	182	3,794	0,814	1,777	250	0,077
	Hayır	70	3,588	0,848			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evet	182	3,611	0,809	1,821	250	0,070
	Hayır	70	3,400	0,862			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evet	182	3,715	0,886	2,289	250	<b>0,023</b>
	Hayır	70	3,427	0,918			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evet	182	3,706	0,786	2,051	250	<b>0,041</b>
	Hayır	70	3,475	0,838			

Tablo 3.24'deki verilere bakıldığında; afette görev alan çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği puanları ( $\bar{x}=3,538$ ), görev almayanlardan ( $\bar{x}=3,212$ ) yüksek bulunmuştur ( $t_{(249)}=2,471$ ;  $p=0,014<0,05$ ).

Afette görev alan çalışanların genel kriz yönetimi puanları ( $\bar{x}=3,706$ ), görev almayanlardan ( $\bar{x}=3,427$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=2,289$ ;  $p=0,023<0,05$ ).

Afette görev alan çalışanların kriz sonrası yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,715$ ), görev almayanlardan ( $\bar{x}=3,475$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=2,051$ ;  $p=0,041<0,05$ ).

Çalışanların kriz öncesi yönetim becerileri ve kriz dönemi yönetim beceri puanları afette görev alma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların tatbikata katılmalarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik T-Testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.25'de verilmiştir.

**Tablo 3.25. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının tatbikata katılma durumu göre farklılaşma durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evet	191	3,599	0,870	4,714	249	<b>0,000</b>
	Hayır	60	2,964	1,032			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evet	192	3,843	0,796	3,731	250	<b>0,000</b>
	Hayır	60	3,398	0,838			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evet	192	3,668	0,786	4,079	250	<b>0,000</b>
	Hayır	60	3,183	0,855			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evet	192	3,757	0,851	3,947	250	<b>0,000</b>
	Hayır	60	3,245	0,959			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evet	192	3,756	0,763	4,117	250	<b>0,000</b>
	Hayır	60	3,280	0,838			

Tablo 3.25'deki verilere bakıldığında; tatbikata katılan çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği puanları ( $\bar{x}=3,599$ ), tatbikata katılmayanlardan ( $\bar{x}=2,964$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(249)}=4,714$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tatbikata katılan çalışanların kriz öncesi yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,843$ ), tatbikata katılmayanlardan ( $\bar{x}=3,398$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=3,731$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tatbikata katılan çalışanların kriz dönemi yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,668$ ), tatbikata katılmayanlardan ( $\bar{x}=3,183$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=4,079$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tatbikata katılan çalışanların kriz sonrası yönetim beceri puanları ( $\bar{x}=3,757$ ), tatbikata katılmayanlardan ( $\bar{x}=3,245$ ) yüksek bulunmuştur( $t_{(250)}=3,947$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Tatbikata katılan çalışanların genel kriz yönetimi puanları ( $\bar{x}=3,756$ ), tatbikata katılmayanlardan ( $\bar{x}=3,280$ ) yüksek bulunmuştur ( $t_{(250)}=4,117$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Katılımcıların hizmet içi eğitime katılmalarına göre iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri düzeylerindeki farklılaşma durumunu incelemeye yönelik T-Testi yapılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar ve Tablo 3. 26'da verilmiştir.

**Tablo 3.26. Katılımcıların iç kontrol sisteminin etkinliği ve kriz yönetim becerileri puanlarının hizmet içi eğitime katılma durumu göre farklılaşma durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	Evet	238	3,455	0,952	0,571	249	0,568
	Bazen	13	3,301	0,921			
Kriz Öncesi Yönetim Becerileri	Evet	239	3,752	0,833	1,234	250	0,218
	Bazen	13	3,462	0,673			
Kriz Dönemi Yönetim Becerileri	Evet	239	3,555	0,833	0,234	250	0,815
	Bazen	13	3,500	0,745			
Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	Evet	239	3,646	0,905	0,807	250	0,421
	Bazen	13	3,439	0,879			
Genel Kriz Yönetimi Becerileri	Evet	239	3,652	0,811	0,802	250	0,423
	Bazen	13	3,468	0,713			

Tablo 3.26'daki verilere bakıldığında çalışanların iç kontrol sisteminin etkinliği, kriz öncesi yönetim becerileri, kriz dönemi yönetim becerileri, kriz sonrası yönetim becerileri ve genel kriz yönetimi puanları hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

## BÖLÜM IV

### SONUÇ

Bu araştırma; afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz yönetim becerileri üzerindeki etkilerini İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) İtfaiye teşkilatı üzerinden incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmaya İstanbul Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğüne bağlı çalışan 251 kişi katılmıştır. Araştırmada öncelikle katılımcıların afet durumunda iç kontrol sisteminin etkinliğine yönelik algıları ve kurumun kriz yönetim becerisine ilişkin algıları incelenmiştir. İç kontrol sisteminin etkinliği COSO bileşenlerine göre hazırlanmış olan tek boyutlu ölçek üzerinden incelenmiş ve beş üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların iç kontrol sistemini etkinliğine yönelik algılarının ortalaması 3.447 değer almıştır. Buradan İBB itfaiye teşkilatının afet durumunda iç kontrol sisteminin yüksek düzeyde etkinlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İBB itfaiye teşkilatının afet durumunda kriz yönetim becerisi ise kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Yine beş üzerinden yapılan değerlendirmeye göre afet durumunda İBB itfaiye teşkilatının kriz öncesi yönetim becerisi ortalama 3.737, kriz döneminde 3.552 ve kriz sonrasında 3.635 ortalama değer almıştır. Bu değerlerden afet durumunda İBB itfaiye teşkilatının yüksek düzeyde kriz yönetim becerisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmada afet durumunda İBB itfaiye teşkilatının iç kontrol sisteminin etkinliği ile kriz yönetim becerileri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda iç kontrol sistemini etkinliği ile kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile iç kontrol sisteminin etkinliğini azalması veya artması aynı doğrultuda kriz yönetim becerilerinin azalması veya artmasını sağladığı söylenebilir.

Araştırmada iç kontrol sisteminin etkinliğini kriz yönetim becerileri üzerine etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda iç kontrol sisteminin etkinliğinin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası yönetim becerilerini olumlu ve yüksek düzeyde etkilediği ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin kurumun kriz yönetim becerilerini artırdığı saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine ve kriz yönetim becerilerine yönelik algılarında farklılaşma olup olmadığı da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan tanımlayıcı değişkenlerden katılımcıların medeni durumlarına, yaşlarına, görev sürelerine ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine ve kriz yönetim becerilerine yönelik algılarında farklılık olmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifade ile evli veya bekar, farklı yaşlarda ve farklı görev sürelerine sahip, hizmet içi eğitim alan ve almayan katılımcıların i kontrol sisteminin etkinliğine yönelik algıları benzerlik göstermektedir.

Araştırmada katılımcıların öğrenim durumlarına göre iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz dönemi yönetim becerilerine ilişkin algılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre lise ve altı öğrenim durumundaki katılımcıların kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine ve kriz dönemi yönetim becerilerine ilişkin algıları lisansüstü öğrenime sahip olan katılımcılardan daha olumludur.

Katılımcıların bilimsel programlara katılma durumlarına göre kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine yönelik ve kriz dönemi, kriz sonrası ve genel kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna göre bilimsel programlara hiç katılmayanların kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine ve kriz dönemi, sonrası ve genel kriz yönetim becerilerine ilişkin algıları bilimsel programlara katılan ve bazen katılanlara göre daha olumsuzdur. Diğer bir ifade ile bilimsel programlara katılanlar kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine kriz yönetim becerisi ile ilgili daha pozitif düşünmektedirler.

Araştırmaya katılanların mesleki yayınları takip etme durumlarına göre kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz öncesi yönetim becerilerine ilişkin algılarında farklılaşma olmadığı, kriz dönemi, kriz sonrası ve genel kriz yönetim becerilerine yönelik algılarında ise farklılaşmaların bulunduğu belirlenmiştir. Buradan mesleki

yayınları takip eden ve etmeyen katılımcıların kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz öncesi yönetim becerisine ilişkin algılarının benzerlik gösterdiği, mesleki yayınları takip etmeyen katılımcıların takip eden ve bazen takip eden katılımcılara göre kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz dönemi, sonrası ve genel kriz yönetim becerilerine ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alma durumuna göre kurumun kriz öncesi ve genel kriz yönetim becerisine yönelik algılarında farklılık olmadığı, iç kontrol sistemini etkinliği ile kriz dönemi ve sonrası yönetim becerilerine ilişkin algılarında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna göre afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların kurumun kriz öncesinde ve genel kriz yönetim becerilerine ilişkin algıları benzerlik göstermekte, afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim alanların almayanlara göre kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğine ve kriz dönemi ve sonrası yönetim becerilerine ilişkin algıları daha olumludur.

Araştırmada afette görev alma durumlarına göre katılımcıların kriz öncesi ve sonrası yönetim becerilerine ilişkin algılarında farklılık olmadığı, iç kontrol sistemini etkinliği, kriz sonrası ve genel kriz yönetim becerilerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buradan afetlerde görev alan ve almayan katılımcıların kurumun kriz öncesi ve kriz dönemi yönetim becerilerine yönelik algılarının benzerlik gösterdiği, afetlerde görev alanların almayanlara göre kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz sonrası ile genel kriz yönetim becerilerine yönelik algılarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların tatbikata katılma durumlarına göre kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz yönetim becerilerine ilişkin algılarında farklılaşmaların olduğu tatbikata katılanların katılmayanlara göre kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz öncesi, dönemi, sonrası ve genel kriz yönetim becerilerine ilişkin daha olumlu algılarda oldukları belirlenmiştir. Buradan tatbikatların kurumun iç kontrol sistemini etkinliğine ve kriz yönetim becerisine olumlu katkı sağladığı ifade edilebilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- İBB itfaiye teşkilatının iç kontrol sistemi etkin işlemekte ve kurumun kriz yönetim becerisi yüksek düzeydedir. Bu durumun korunarak daha iyi hale getirilmesine yönelik olarak kurum içerisinde gerekli uygulamaların yapılmasına devam edilmelidir.
- İç kontrol sisteminin etkinliği kriz yönetim becerisini olumlu etkilediği sonucundan yola çıkarak, kamu veya özel şirket işletmelerinin günümüzde iş yaşamında yaşanan farklı nedenlerden dolayı her an bir afet ve neticesinde krizle baş başa kalabileceklerini göz önünde bulundurmaları ve etkin kriz yönetim becerisi için iç kontrol sistemine gerekli önemi vererek etkinliğini artırmaları önerilmektedir.
- Kurumsal organizasyonların daha etkili iç kontrol sistemi ve kriz yönetim becerisi için çalışanlarına meslek yayınları takip etmeleri ve düzenlenen bilimsel programlara katılmalarını teşvik etmeleri önerilmektedir.
- Araştırmada tatbikatlara katılan çalışanların kurumun iç kontrol sisteminin işleyişine ve kriz yönetim becerisine yönelik daha olumlu düşüncelerinden yola çıkarak, kurumda görev yapan tüm çalışanların, görev kapsamı içerisinde ilgili tatbikatlara katılmalarının sağlanması önerilmektedir.
- Bu araştırma İBB Anadolu Yakası itfaiye teşkilatının 251 çalışanının algıları ile sınırlıdır. Daha genel verilere ulaşmak için daha fazla sayıda itfaiye çalışanı üzerinde ve farklı kurumsal organizasyon çalışanları üzerinde araştırmalar yapılabilir.

## REFERANSLAR

- Açıkgöz, B. (2009). Kriz yönetimi ve yapbozun kayıp parçası: kriz öncesinde sırasında ve sonrasında iletişim. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 10(3),241-63.
- Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (AFAD-Sözlük) (2014). T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.
- Adıgüzel, M. O. (2010). *Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı'nın Afetlere Hazırlık Durumu*. Sağlıkta Uzmanlık Tezi, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi, Ankara.
- Akar, S. (2013). Doğal afetlerin kamu maliyesine ve makro ekonomiye etkileri: Türkiye değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (21),185-206.
- Akar, S. (2013). *Doğal Afetlerin Kamu Maliyesi Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akıncı, Z., M. Kayalar, Demirel, O. N. (20129). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımına yönelik bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49 (572),79-99.
- Akkuş, Y. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKOM Görev ve Çalışma Yönetmeliği. (tarihsiz) *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı Afet Koordinasyon Merkezi Şube Müdürlüğü Görev ve Çalışma Yönetmeliği*.
- AKOM Organizasyon Şeması (2020). <https://akom.ibb.istanbul/Kurumsal/Sayfalar/3/OrganizasyonSemasi,%202>. 06 Temmuz 2020
- Aksoy, T. (2018). Risk odaklı iç denetim sürecinde operasyonel risklerin belirlenip ölçülmesine yönelik uygulamalı bir 3×5 risk matrisi ve risk analiz anket formu önerisi. *Mali Çözüm*, 28 (147), 37-77.
- Aksoy, T. (2010). *Basel ve İç Kontrol*. Ankara: Türmob yayınları, No:384.
- Aksoy, T. (2006a). *Tüm yönleriyle denetim, AB ile müzakere ve uyum sürecinde denetimde yeni bir paradigma*. Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları

- Aksoy, T. (2006b). *Etik, Ulusal ve uluslararası etik ilkelere yönelik karşılaştırmalı bir inceleme: muhasebe meslek etiği*. ISBN 975-464-365-2, Ankara: Yetkin Yayınları
- Aksoy, T. (2005c). Ulusal ve uluslararası düzenlemeler bağlamında iç kontrol ve iç kontrol gerekliliği: analitik bir inceleme, *Mali Çözüm*, 15(72), 138-164.
- Aksoy, T. (2005b). Bağımsız denetim şirketleri için ulusal ve uluslararası düzenlemelerle uyumlu çok yönlü bir iç kontrol anket formu önerisi, *Mali Çözüm*, 15(73), 168-202.
- Aksoy, T. (2005a). Küresel etkili muhasebe ve denetim skandallarının nedenleri ışığında Sarbanes-Oxley Yasası ile SPK düzenlemesinin karşılaştırılması, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Mödav*, 7(4), 45-79.
- Aksoy, T., & Mohammed, A. (2020). Assessing bank's internal control effectiveness: The case of Ghanaian listed banks. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 96-206.
- Aksoy, T., & Bozkus, S. (2013). Measuring the internal audit performance: Tips for a successful Implementation in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(4), 71-82.
- Aksoy, T. & Bozkus, S. (2012). Establishment of effective internal audit function: recommendations for best practice. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(9), 1283-1290.
- Aksoy, T., & Kahyaoğlu, S. (2012). An empirical analysis on the determinants of fraud cases in Turkey. *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 157-164.
- Aksoy, T., & Kahyaoglu, S. (2009). Economic demand for an effective audit committee to monitor management in the light of corporate governance mechanism and oversight of the firms' internal control structure: A Theoretical glance. *World of Accounting Science, World of Accounting Science, Modav*, 11(2), 153-173.
- Aksu, M. (2008). *Krizleri fırsata çevirmenin yolları kriz yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aksu, M., Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *New World Sciences Academy*, 4(2), 448-64.
- Akyel, R. (2010). Türkiye'de iç kontrol kavramı, unsurları ve etkinliğinin değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 83-98.
- Alagöz, A. (2008). İşletmelerde iç kontrol sisteminin önemi ve denetim komiteleri ile iç denetim birimi ilişkisinin hata ve hilelerin önlenmesindeki rolü. İçinde (Doğan, Z. ve İnal M.E. Ed). *Güncel İşletmecilik Konuları*. Konya: Tablet Kitabevi.

- Alkaya, Y. (2019). *İç Kontrol Sistemi İle Bağımsız Denetim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Daha İyi Bir Bağımsız Denetim Uygulaması İçin İç Kontrol Sisteminin Nasıl Olması Gerektiği Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alp, S. (2009). *Bir Tıp Fakültesi Hastanesi Afet Planının İçeriği İle Uygulanma Durumunun Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arcagök, S., Erüz, E. (2006). *Kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi*. Ankara: HUD Yayını.
- Asunakutlu, T., Safran, Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(5),141-63.
- Ay, R. (2016). *İstanbul İtfaiyesi, İtfaiyenin Sorunları ve Çözüm Yolları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykaç, B (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2),123-32.
- Aziz, M. A. Abd, Said, J. Alam, Md. M. (2015), Assessment of the practices of internal control system in the public of Malaysia, *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol 10 (1), 43-62.
- Baran, H. (2002). *Kriz yönetimi*. AR&GE Bülteni.
- Bayram, A. (2015). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Doğal Afetlere Dayalı Kriz Yönetimi ve İstanbul Halkının Bakış Açısı*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Boin, A. (2004). Lessons from crisis research. managing crises in the twenty-first century. *International Studies Review*, 6, 165-94.
- Can, H. 1(992). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Adım Yayınevi.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. (5. bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- COSO (1994). *Internal control: Integrated framework*. New Jersey: American Institute of Certified Public Accountants.
- Çağlı, T. (2019). *İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Çatıkkaş, Ö. (2017). *Sigortacılık sektöründe iç denetim*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çınal, H. (2014). AKOM Afet ve Kriz Yönetim Planları ile Projeleri.

- Çınar, S. (2019). *Kamu İç Kontrol Sistemi Etkinliği Analizi: Devlet Üniversiteleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çukacı, Y. C. (2012). *Vakıflarda iç kontrol sistemi*. Aktüel Yayınları.
- Dabbağoğlu, K. (2007). İç kontrol sistemi. *Mali Çözüm Dergisi*, (82),159-69.
- Demir, B., Aydemir, İ., Kaygusuzoğlu, M. (2008). *Muhasebe denetimi*. Lisans Yayınevi.
- Demirci, A., Karakuyu, M. (2004). Afet yönetiminde coğrafi bilgi teknolojilerinin rolü. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 9(12), 67-100.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23,353-73.
- Derici, O. (2012). *İç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi*. Sayıştay Yayınlar.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: An expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-50.
- Doğan, M. (1996). *Afet, büyük Türkçe sözlük*. İz Yayıncılık.
- Duru, N. (2015). *Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efendioğlu, H., Uzel, M. (2017). Coso Alaaddin'in sihirli lambası mı? (Tüm yönleriyle COSO bazlı iç kontrol sistemi). *Mali Çözüm Dergisi*, (141), 209-26.
- Ekinci, H., İzci, F. (2006). Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve Kayseri tekstil sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12),39-54.
- Ekşi, Ali. 2015. *Kitlesel olaylarda hastane öncesi acil sağlık hizmetleri yönetimi*. (3. bs.). İzmir: Kitapana Yayınevi.
- EM-DAT. (2020). EM-DAT Sözlüğü, <https://www.emdat.be/Glossary> 08 Nisan 2020
- Erdoğan, M. (2001). *Denetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Erdoğan, S. (2009). *İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi*. Planlama Uzmanlığı Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ergünay, O. (20029). *Afete hazırlık ve afet yönetimi*. Ankara: Türkiye Kızılay Derneği Genel Müdürlüğü Afet Operasyon Genel Merkezi (AFOM).

- Ergünay, O. (2009). Doğal Afetler ve Sürdürülebilir Kalkınma. *Deprem Sempozyumu*, 11-12 Kasım, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 1-11.
- Ergünay, O. Gülkan, P., Güler, H.H. (2008). *Afet Zararlarını azaltmanın temel ilkeleri, afet yönetimi ile ilgili terimler açıklama sözlük*. Ankara: İSMAT Yayıncılık.
- Erkan, M. (2008). *Muhasebe denetimi*. İstanbul: Alf Matbaası.
- Ertürkmen, C. (2006). *Afet Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fidan, M., Gülsünler, M.E. (2003). Kurum kimliğinde kriz yönetiminin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 465-75.
- Frazier, D., Spradling, S. (1996). The New SAS No. 78' by Frazier, David R.; Spradling, L. Scott - T V Online Research Library: Questia". *The CPA Journal* 66 (5).
- Graham, L. (2015). *Internal control audit and compliance- documentation and testing under the new coso framework*. Canada: Wiley Publishing.
- Genç, F. N. (2007). Türkiye’de doğal afetler ve doğal afetlerde risk yönetimi. *Stratejik Araştırmalar Dergisi* (9), 201-26.
- Gökçe, O., Özden, Ş., ve Demir, A. (2008). *Türkiye’de afetlerin mekânsal ve istatistiksel dağılımı afet bilgileri envanteri*. Ankara: Afet İşleri Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Göksu, T. (2008). Kamuda kriz yönetimi ve Türkiye’de kriz yönetimi teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi*, 459, 37-64.
- Göl, C. (2005). Çığ olgusu ve ormancılık. *Orman Fakültesi Dergisi*, 1, 49-63.
- Gönen, S. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gönülacar, Ş. (2008). İç denetimin bürokratik serencamı. *Mali Hukuk Dergisi*, (135), 1-21.
- Güler, E. (2012). *Afet Yönetimi: Cumhuriyet Dönemi Afet Yönetimi Mevzuatı ve Uygulaması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günel, A. A. (2010). *Üretim işletmelerinde iç kontrol sistemi ve bir uygulama*. İstanbul.
- Güner, M. F. (2009). Kamu idarelerinin etkin yönetiminde iç kontrol uygulamalarının rolü. *Maliye Dergisi*, (157),183-95.
- Gürbüz, H. (2019). *Muhasebe denetimi*. (3. bs.). İstanbul: Deha Yayınları.

- Güredin, E. (2014). *Denetim ve güvence hizmetleri*. (14. bs.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Güvel, E. A. (2001). *Doğal afetlerin politik ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası.
- Harrington, C. (2004). Internal auditor's new role: put together a top-notch department. *Journal of Accountancy* (3),65-66.
- Hatemi, H. (1999). Krizin kritiği. *Düşünen Siyaset* (1).
- INTOSAI (2006). *Kamu kesimi iç kontrol standartları rehberi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- İBB Acil Yardım ve Cankurtarma Müdürlüğü (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/131>. 06 Temmuz 2020
- İBB Afet Koordinasyon Merkezi Müdürlüğü (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/130>. 06 Temmuz 2020
- İBB Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/129>. 06 Temmuz 2020
- İBB Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/128>. 06 Temmuz 2020
- İBB Destek Hizmetleri Müdürlüğü (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/120>. 06 Temmuz 2020
- İç Kontrol El Rehberi (2014). Karadeniz Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı (2020). *2020 yılı İstatistikleri*. İtfaiye Daire Başkanlığı.
- İstanbul İtfaiyesi (2020). Organizasyon Şeması - İstanbul İtfaiyesi. <http://itfaiye.ibb.gov.tr/tr/organizasyon-semasi.html>. 06 Temmuz 2020
- İstanbul İtfaiyesi (2020). Tarihçe. Geliş tarihi <http://itfaiye.ibb.gov.tr/tr/tarihce.html>. 13 Temmuz 2020
- İtfaiye Daire Başkanlığı (2020). Görevler. <https://www.ibb.istanbul/CorporateUnit/Detail/126>. 06 Temmuz 2020
- Kadıoğlu, M. (2008). Sel, heyelan ve çığ için risk yönetimi. İçinde *Afet Zararlarını azaltmanın temel ilkeleri*. Ankara: JICA Türkiye Ofisi Yayınları.
- Kadıoğlu, M. (2013). *Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek En Kötüsünü Yönetmek*. İstanbul: T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayınları.
- Kadıoğlu, M., Özdamar, E. (2005). *Afet yönetiminin temel ilkeleri*. Ankara: JICA.
- Kalpaklıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (44), 139-55.

- Kanat, M. (2019). *İtfaiye Çalışanlarının Afet Bilgi Düzeyi ve Afetlere Hazırlık Durumu*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kapluhan, E. (2013). Türkiye’de kuraklık ve kuraklığın tarıma etkisi. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (27).
- Karaağaç, T. (2014). Kriz yönetimi ve iletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-32.
- Karacaer, S., İbrahimoglu N. (2003). İşletme yönetiminde muhasebe bilgi sistemi, iç kontrol, verimlilik ilişkisi ve önemi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 121-228.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 13:21-43.
- Kaval, H. (2015). *Muhasebe denetimi: Uluslararası finansal raporlama standartları uygulama örnekleriyle*. (2. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kepekçi, C. (2004). *Bağımsız denetim*. (Genişletilmiş 5. bs.). İstanbul: Avcı Ofset Matbaacılık.
- Korga, S. (2017). *Risk Yönetiminde İç Kontrol Sisteminin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kotwica, K., Hayes, B. (2013). *Business continuity: Playbook*. (2st ed.). (D. Correia Ed.). United Kingdom: Elsevier.
- Köseoğlu, A. M. (2015). *Afet yönetimi ve insani yardım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kundak, S. (2014). *Kentsel risklerin azaltılması*. İstanbul: İSMEP Rehber Kitaplar.
- Küçük, F., Bayuk, M.N. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yaşar University*, 2(7),795-808.
- Lerbinger, O. (1997). *Crisis manager: Facing risk and responsibility*. New Jersey: Erlbaum.
- Mitrof, I.I., Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization’s crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mitroff, I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusio. *Sloan Management Review*, 29(2),15-20.

- Muhunyo, B. Mugi., A. O. Jagongo (2018), Effect of internal control systems on financial performance of public institutions of higher learning in Nairobi city county, Kenya. *Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3 (2), 1-16
- Narbay, M. (2006). *Kriz iletifimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Olgun, H. (2006). *Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi: 1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özarlan, C. (2019). *Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Özbek, Ç. (2012). *İç denetim kurumsal yönetim risk yönetimi iç kontrol, II*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdevecioğlu, M. (20029). Krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 93-114.
- Özdikmen, T. (2019). *Afet ve acil durum yönetimi*. (Gözden geçirilmiş ve güncellenmiş 4. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özen, G. (2010). *İç kontrol sistemi ve verimlilik ilişkisi*. İstanbul.
- Özeren, B. (2002). *Federal hükümette iç kontrol standartları*. Ankara: Araştırma ve Tasnif Grubu.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2004). *Kriz yönetimi*. İstanbul: İletifim Yayınları.
- Reding, K. F., Sobel, P.J., Anderson, U.L. (2009). *Internal auditing: Assurance and consulting services*. (2nd ed.). Altomonte Springs, Fla: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Regester, M., Larkin., J. (2008). *Risc issues and crisis management in public relations*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Rittenberg, L. E., Johnstone, K.M., Gramling, A.A. (2010). *Auditinga Business Risk Approach*. (7 th ed). Canada: Nelson Education.

- Root, S. J. (1998). *Beyond COSO: Internal control to enhance corporate governance*. New York: Jhon Wiley&Sons Inc.
- Sakin, T. (2017). *İç kontrol sistemi ve iç denetim*. Çağlayan Kitabevi.
- Saltık, N. (2007). İç kontrol standartları. *Bütçe Dünyası Dergisi*, 2 (26),58-69.
- Savlı, P. (2019). *Muhasebe Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,181-95.
- Sözbilir, F. (2010). *Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şahin, C., Sipahioğlu, Ş. (2009). *Doğal afetler ve Türkiye*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Şengün, H. (2007). *Afet Yönetimi Sistemi ve Marmara Depremi Sonrasında Yaşanan Sorunlar*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tağraf, H., Arslan, N.T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4(1),149-60.
- TDK (2020). Türk Dil Kurumu Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> 28 Mart 2020
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri (Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Fark Yayınları.
- Türedi, H., Koban, A. O., Karakaya, G. (2015). Coso İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) modellerinin karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi*, (99), 95-119.
- Tüz, M. V. (2008). *Kriz yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Uzay, Ş. (1999). *İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin bağımsız denetim karar alma sürecindeki yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına yönelik bir araştırma*. SPK Yayın No: 132.
- Uzay, Ş. (2009). Denetim süreci ve aşamaları. İçinde (S. Kardeş Selimoğlu ve Ş. Uzay Ed.). *Muhasebe Denetimi* (ss. 65-110). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Uzunçubuk, L. (2005). Yerleşim yerlerinde afet ve risk yönetimi. Doktora Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülken, H. Z. (1993). *Sosyal bilimler sözcüğü*. (2. bs.). İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- Vergiliel Tüz, M. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Wyne, S. A. (2009). *FELE Florida educational leadership*. Boston: XAMonline.
- Yavaş, A., Aydoğdu, Ö. (2004). Küreselleşen terör ve devletlerin turizm sektöründe uyguladığı kriz yönetim stratejileri. İçinde (A. Aktaş Ed.). *Amforht world tourism forum 2004* (pp.77-83). Antalya: Azim Matba.
- Yavaş, H. (2005). *Doğal afetler yönüyle Türkiye’de belediyelerde kriz yönetimi (İzmir örneği)*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Yavaş, Ö. M., Şahin, D. (2008). *Türkiye’de çığ afeti zararlarını azaltma çalışmaları*. Erzurum, 141-61
- Yavuz, A., Dikmen, S. (2015). Doğal afetlerin zararlarının finansmanında kullanılan afet öncesi finansal araçlar. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(2), 303-22.
- Yetiş, Z. (2017). *İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıllancı, M. (2003). *İç denetim*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Yıllancı, M. (2006). *İç denetim: Türkiye’nin 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir araştırma*. (2. bs.). Eskişehir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıllancı, M. (2015). *İç denetim ve iç kontrol değerlendirme rehberi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2003). *Türk kamu yönetiminin sorun alanlarından biri olarak afet yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2008). *Afete Duyarlı Planlama Kapsamında Planlama Jeorisk İlişkisi ve CBS İle Analizi, Bartın Kenti Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G. (2018). *Samsun Büyükşehir Belediye İtfaiyesi İlkadım Bölge Grup Amirliği 2016 Yılı Kayıtlarının Afet Yönetimi Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Yurtsever, G. (2009). Türk bankacılığında uyum faaliyetleri. *İç Denetim Dergisi*, 24,20-29.

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın katılımcı; bu araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi itfaiye teşkilatının afet durumunda iç kontrol sisteminin kriz yönetim becerilerine etkilerini incelemeye yönelik yapılan yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın bilimselliğine katkı sağlayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Murat SAĞLAM

İbn Haldun Üniversitesi  
Yönetim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1.Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

#### 2.Medeni durumunuz?

Evli  Bekar

#### 3.Yaşınız?

25 veya altı  26-35  36-45  46 -50  51 ve üzeri

#### 4.Öğrenim durumunuz?

Lise ve altı  Önlisans  Lisans

Yüksek lisans  Doktora

#### 5.İtfaiye teşkilatında göreviniz?

Er  Çavuş  Amir

Şoför  İdari görevli  Diğer

#### 6.İtfaiye Teşkilatı'nda görev süreniz:

5 yıl veya altı  6-10 yıl  11-15 yıl

16 -20 yıl  21 yıl veya üzeri

**7.Afet/acil durumlara müdahalede, itfaiyenin hangi kurumlarla koordineli çalışacağı hakkında bilginiz var mı?**

Evet  Hayır

**8.Afet/Acil Durum konularında düzenlenen bilimsel programlara (kongre, konferans, sempozyum vb.) katılıyor musunuz?**

Evet  Bazen  Hayır

**9.İtfaiye mesleki eğitim yayınlarını (dergi, makale, tez, kitap vb.) takip ediyor musunuz?**

Evet  Bazen  Hayır

**10.Afet psikolojisi/bilinci/yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?**

Evet  Hayır

**11.İtfaiyede görev yaparken herhangi bir afette görev aldınız mı?**

Evet  Hayır

**12.Masa başı ve saha afet tatbikatına (KBRN, deprem, yangın, çığ vb.) katıldınız mı?**

Evet  Hayır

**13.İstanbul İtfaiye Daire Başkanlığı tarafından düzenlenen hizmetiçi eğitimlere katılıyor musunuz?**

Evet  Kısmen  Hayır

## İÇ KONTROL SİSTEMİ ETKİNLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım durumunuzu yaşanan veya yaşanabilecek afet durumunu göz önüne alarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Teşkilat genelinde etik değerlere ve dürüstlük ilkesine bağlılık sağlanmıştır.					
Teşkilat yönetimi icradan bağımsızdır ve iç kontrol sisteminin ve faaliyetlerini gözetim altında tutmaktadır.					
Teşkilat bünyesinde yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.					
Teşkilatın iç kontrol sistemine yönelik olarak yönetim felsefesi ve çalışma tarzının dengeli ve uygun olduğunu düşünüyorum.					
Teşkilatın yapısı, yürüttüğümüz işle ilgili fonksiyonun kurum içi hem dikey yönlü hem de diğer fonksiyonlarla yatay bilgi akışını mümkün kılacak yapıdadır.					
Teşkilat bünyesinde hedeflere uygun yetki ve sorumluluklar ile raporlama ilişkileri ve kanalları net olarak belirlenmiş ve dağıtımı yapılmıştır.					
Teşkilat bünyesinde insan kaynakları prosedürleri açık ve net olarak belirlenmiştir ve tüm çalışanlarca bilinmektedir					
Teşkilatın vizyon, misyon, strateji ve temel iş hedefleri yönetimce açık ve net olarak belirlenmiş ve kurumsal olarak tüm çalışanlara duyurulmuştur					
Teşkilat, tüm kurum hedefleri ile hedeflere ulaşılmasını engelleyecek tüm risklerin giderilmesine ve yönetilmesine yönelik analizler yapılmaktadır					
Teşkilat bünyesinde değişimi yönetme mekanizmaları mevcuttur ve kurum genelinde veya iş süreçlerindeki önemli değişim ve değişikliklerin kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.					
Teşkilat bünyesinde riskler değerlendirilirken suiistimal/hile/yolsuzluk riskleri de dikkate alınmaktadır. Bu risklerin vukuunda çalışanlarca ne yapılması gerektiği bilinmektedir.					
Teşkilat bünyesi genelinde ve tüm iş süreçlerinde kontrol faaliyetlerine ilişkin politika, hedef ve uygulama prosedürleri açık ve net biçimde oluşturulmuş ve etkin biçimde uygulanmaktadır					
Teşkilattaki faaliyetlerle ilgili yetkililerce, kaliteli bilgi temin edilip kullanılmaktadır ve bu kapsamdaki raporlar yeterli bilgiyi içermektedir. Gerekli İç ve dış iletişim sağlanmıştır					
Teşkilat genelinde ve iş süreçlerinde İç kontrol unsurlarının var olduğu ve çalıştığına dair sürekli izleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Eksiklikleri düzeltici iyileştirici tedbirler alınmaktadır.					

## KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım durumunuzu yaşanan veya yaşanabilecek afet durumunu göz önüne alarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurum, kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.						
Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturulmaktadır.						
Kurum için tehlike yaratabilecek sorunlar önceden saptanmaktadır.						
Kurum çevrede meydana gelen krizleri takip etmemektedir.						
Krizde neden olabilecek her durum dikkatle incelenmektedir.						
Kurum kriz işaretlerine karşı duyarlı değildir.						
Kurumda krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgiye sahip çalışanlar mevcuttur.						
Krizden korunmak için yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.						
Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.						
Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmamaktadır.						
Kurum, kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.						
Kurum, tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.						
Kurum çalışanlarına yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verilmektedir.						
Kurumda tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmemektedir.						
Kriz yönetimi sürecinde kurum çalışanları arasında işbirliği sağlanmaktadır.						
Çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.						
Kriz yönetim sürecinde verimli çalışmayı önleyen engeller ortadan kaldırılmaktadır.						
Kurumun amaç ve hedefleri sürekli gözden geçirilmektedir.						
Kurum, kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.						
Kriz sonrası kurumda durum analizi yapılmamaktadır.						
Kriz sonrası kurumda yeni hedefler belirlenmektedir.						
Kurum, gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.						
Kurum, kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.						
Kriz sonrası kurumun vizyonu geliştirilmektedir.						
Kriz sonrasında kurum güçlü ve zayıf yanlarını görmektedir.						
Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmektedir.						
Yaşanan krizler fırsata dönüştürülerek kurum için yararlı hale getirilmektedir.						
Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmamaktadır.						
Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlenmektedir.						
Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı verilmektedir.						

## ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler: Adı-Soyadı: Murat SAĞLAM

E-mail (1): murattsaglam81@ibb.gov.tr

E-mail (2): muratsaglam981@hotmail.com

Eğitim:

1997-2001 Büro Yönetimi ve Sekreterlik Ön Lisans Programı Gazi Üniversitesi

2008-2016 İşletme Lisans Programı Anadolu Üniversitesi

2018-2020 İşletme Yüksek Lisans Programı İbn Haldun Üniversitesi

İş Deneyimi:

2004-2007 Özel sektör

2007- İ.B.B İtfaiye Daire Başkanlığı