

Afet Sonrası Örgütsel Dayanıklılıkta İnsan Kaynakları Politikalarının Rolü: TKYD 2023 Raporuna Dayalı İkincil Veri Analizi

The Role of Human Resources Policies in Organizational Resilience After Disasters: A Secondary Data Analysis Based On the TKYD 2023 Report

Rahile Güran Göven¹, Çağatay Sükan², Gönen Dünder³

1. Öğretim Görevlisi Dr., İzmir Konak Meslek Yüksekokulu
2. Dr., Bağımsız Araştırmacı
3. Profesör Doktor, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Özet

Son yıllarda yaşanan büyük ölçekli afetler, örgütlerin yalnızca fiziksel kapasitelerini değil, aynı zamanda kurumsal yapılarını ve insan kaynakları politikalarını da sınamaktadır. Kurumsal dayanıklılık, örgütlerin krizler karşısında sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarıyla esneklik gösterebilme kapasitesini ifade etmektedir. Afetler karşısında bu kapasitenin güçlendirilmesi, yalnızca operasyonel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenliğin korunmasını da gerekli kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından yayımlanan “Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması” raporuna dayanarak, insan kaynakları politikalarının afet sonrası örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini incelemektir. Çalışma, ikincil veri analizi yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş olup Braun ve Clarke’ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bulgular, yazılı kriz planlarının (%77), kriz anında doğaçlama kararların (%61), insan kaynağının yedeklenmesinin, iletişim sistemlerinin ve psikososyal destek uygulamalarının kurumsal dayanıklılığın temel belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, üst yönetim sahiplenmesi, kriz yönetimi altyapısı, iletişim ve koordinasyon süreçleri ile kurum kültürü ve çalışan bağlılığı olmak üzere dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bulgular, insan kaynakları politikalarının yalnızca operasyonel destek değil, aynı zamanda afet sonrası stratejik ve kültürel bir güç unsuru olarak örgütsel dayanıklılığın artırılmasında kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Kurumsal dayanıklılık, insan kaynakları yönetimi, afet yönetimi

Abstract

In recent years, large-scale disasters have tested not only the physical capacities of organizations but also their institutional structures and human resources policies. Organizational resilience refers to the capacity of organizations to demonstrate flexibility in the face of crises through robustness, redundancy, resourcefulness, and agility. Strengthening this capacity against disasters requires not only operational sustainability but also the preservation of employee commitment and psychological safety. The purpose of this study is to examine how human resources policies affect organizational resilience in the aftermath of disasters, based on the “Corporate Governance Experience During the Earthquake” report published by the Turkish Corporate Governance Association (TKYD) following the Kahramanmaraş earthquakes of February 6, 2023. The study was conducted using a secondary data analysis approach and employed Braun and Clarke’s (2006) six-phase thematic analysis method. A total of 39 responses were collected from surveys sent to 100 organizations, and in-depth interviews were conducted with seven managers from four institutions. The findings indicate that the existence of written crisis plans (77%), improvisational decision-making during crises (61%), workforce redundancy, communication systems,

and psychosocial support practices are fundamental determinants of organizational resilience. The analysis identified four main themes: top management ownership, crisis management infrastructure, communication and coordination processes, and organizational culture and employee commitment. The results demonstrate that human resources policies play not only a supportive role but also act as a strategic and cultural force in enhancing organizational resilience after disasters.

Keywords: Organizational resilience, human resources management, disaster management

Atf için (how to cite): Güran Göven, R., Sükan, Ç., Dünder, G. (2026). Afet sonrası örgütsel dayanıklılıkta insan kaynakları politikalarının rolü: TKYD 2023 raporuna dayalı ikincil veri analizi. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 122-147. <https://doi.org/10.58620/fbujoss.1828058>

Giriş

Afetler, yalnızca fiziksel yıkıma yol açmakla kalmaz; kurumların yönetim yapıları, insan kaynakları politikaları ve kriz yönetim kapasiteleri üzerinde de derin etkiler bırakır (Bhamra vd., 2011). Birleşmiş Milletler Afet Risk Azaltma Ofisi (UNDRR) verilerine göre, 2000-2019 yılları arasında dünya genelinde 7.348 büyük afet olayı kaydedilmiş ve bu afetler 1.23 milyon can kaybına, 4.2 milyar kişinin etkilenmesine yol açmıştır(<https://www.undrr.org>). Türkiye ise aktif fay hatları üzerinde yer alması nedeniyle dünya üzerindeki en riskli bölgelerden biridir ve yaşanan depremler hem toplumsal hem de ekonomik açıdan ağır sonuçlar doğurmaktadır. Kurumların böylesi olağanüstü durumlarla başa çıkabilme gücü, sahip oldukları örgütsel dayanıklılık düzeyiyle de yakından ilişkilidir(Burnard & Bhamra, 2011; Kantur & İşeri-Say,2012). Örgütsel dayanıklılık ise yalnızca kriz anında verilen tepkilerle değil, afet öncesinde yapılan hazırlıklarla ve sonrasında geliştirilen uyum mekanizmalarıyla şekillenir (Vogus & Sutcliffe, 2007).

6 Şubat 2023'te meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler, Türkiye'deki pek çok kurumun bu açıdan ciddi bir sınavdan geçtiğini göstermiştir. 7.7 ve 7.6 büyüklüğündeki iki şiddetli deprem, 11 ili doğrudan etkilemiş, 53.537 kişinin hayatını kaybetmesine ve 107.213 kişinin yaralanmasına neden olmuştur(AFAD, 2023a). Yaklaşık 14 milyon vatandaşı doğrudan etkileyen deprem nedeniyle, 120 bin kilometre karelik alanda ağır yıkımlar yaşanmıştır (AFAD, 2023b). Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre, deprem bölgesinde 1.9 milyon sigortalı çalışan bulunmaktadır ve birçok işyeri hasar görmüş veya kullanılamaz duruma gelmiştir(TMMOB İMO, 2023b). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2023 raporuna göre, depremin ekonomiye toplam yükü 103.6 milyar dolar olarak tahmin edilmekte ve bu rakam 2023 yılı milli gelirinin yaklaşık %9'una karşılık gelmektedir. Söz konusu afet, kurumların kriz yönetimi stratejilerinin yanı sıra, çalışanların psikolojik ve sosyal destek ihtiyaçlarını karşılamadaki yeterliliklerini de gündeme getirmiştir. Özellikle insan kaynakları politikaları, kriz anında personelin güvenliğini sağlamanın ötesinde; motivasyonu, aidiyeti ve iş sürekliliğini destekleyen kritik bir unsur olarak öne çıkmıştır.

Örgütsel dayanıklılık konusunda son yıllarda artan akademik ilgiye rağmen, afet yönetimi bağlamında insan kaynakları uygulamalarının nasıl bir rol oynadığına dair ampirik çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Mevcut alan yazını, çoğunlukla kavramsal çerçeveler sunmakta (Lengnick-Hall vd., 2011; Duchek, 2020) ya da farklı ülke bağlamındaki örneklerle odaklanmaktadır (Bardoel vd., 2014; Kuntz vd., 2017).

Türkiye gibi yüksek deprem riski taşıyan ve kültürel olarak kolektivist değerlerin öne çıktığı bağlamlarda, afet sonrası örgütsel dayanıklılık süreçlerinin nasıl işlediğini ortaya koyan saha çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle gerçek bir afet deneyiminin hemen ardından, kurumların kriz yönetim uygulamalarını ve insan kaynakları politikalarını sistematik biçimde inceleyen çalışmalar yeterli düzeyde değildir. Ayrıca, hem teorik açıdan örgütsel dayanıklılık ile ilgili alan yazınının zenginleştirilmesi hem de pratik açıdan Türk işletmelerinin gelecekteki afetlere daha hazırlıklı olması için doldurulması gereken önemli bir alandır.

Bu çalışmanın temel amacı, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında insan kaynakları politikalarının afet sonrası örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini derinlemesine incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD, 2023) yayımladığı "Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması" raporu temel alınarak ikincil veri analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma, nitel araştırma paradigması çerçevesinde, kurumların yaşadığı deneyimleri sistematik biçimde ortaya koymaktadır. Araştırma, özellikle aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

1. Afet sonrası dönemde örgütsel dayanıklılığı etkileyen temel insan kaynakları uygulamaları nelerdir?
2. Üst yönetimin liderlik yaklaşımı ve kurumsal sahiplenme, kriz yönetimi süreçlerini nasıl şekillendirmektedir?
3. Kriz iletişimi ve koordinasyon mekanizmaları, örgütsel dayanıklılık kapasitesini hangi yollarla güçlendirmekte ya da zayıflatmaktadır?
4. Çalışan bağlılığı, kurum kültürü ve psikolojik destek uygulamaları, afet sonrası toparlanma sürecinde nasıl bir rol oynamaktadır? Böylece kriz yönetiminde güçlü ve zayıf yönler belirlenmiş, hem alan yazınına katkı sunacak kavramsal çıkarımlar hem de uygulayıcılar için geleceğe yönelik eylem önerileri geliştirilmiştir.

Bu çalışma, birkaç açıdan alan yazınına ve uygulamaya önemli katkılar sunmaktadır. Teorik açıdan, araştırma Kaynak Temelli Görüş (Wright vd., 2001) ve Sosyal Sermaye Teorisi (Nahapiet & Ghoshal, 1998) çerçevesinde, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel dayanıklılık kapasitesini nasıl geliştirdiğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, liderlerin kriz döneminde etkin ve büyük rol oynamasından dolayı Hofstede'in güç mesafesi boyutuyla ele alınarak çeşitli ülkelerdeki uygulamalardan yola çıkarak Türkiye'de de olması gereken veya farklı olan uygulamalar ele alınmaktadır. Özellikle Wicker vd.'nin (2013) dört boyutlu dayanıklılık modeli (sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik) Türkiye bağlamında test edilerek, bu boyutların insan kaynakları uygulamalarıyla nasıl ilişkilendiği ortaya konmaktadır. Pratik açıdan, çalışma afet riski yüksek bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, insan kaynakları yöneticileri ve politika yapıcılar için somut öneriler sunarak, gelecekte yaşanabilecek benzer krizlere daha hazırlıklı olunmasına katkı sağlamaktadır. Bulgular, kriz öncesi hazırlık, kriz anı müdahale ve kriz sonrası toparlanma evrelerinde hangi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kritik önem taşıdığını göstermektedir.

Makalenin teorik çerçevesinde örgütsel dayanıklılık ve boyutları, kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi, afet yönetiminde İKY'nin rolü ve TKYD raporu bulgularına yer verildikten sonra araştırmanın yöntemine ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1. Teorik Çerçeve

1.1. Örgütsel Dayanıklılık ve Boyutları

Örgütsel dayanıklılık, kurumların beklenmedik şoklara ve krizlere karşı gösterdikleri direnç ve uyum kapasitesini ifade etmektedir. Sutcliffe ve Vogus (2003), örgütsel dayanıklılığı üç temel kapasite etrafında kavramsallaştırmaktadır: absorptive (olumsuz etkileri emme), adaptive (değişen koşullara uyum sağlama) ve restorative (yeniden yapılanma ve toparlanma). Bu çerçeve, dayanıklılığın yalnızca kriz anına özgü reaktif bir yanıt olmadığını, aynı zamanda öncesinde geliştirilmesi gereken proaktif bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır.

Vogus ve Sutcliffe (2007), bu kavramı daha da geliştirerek dayanıklılığı yalnızca “geri dönme” değil, aynı zamanda “ileriye doğru sıçrama” olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısında kriz yaşayan örgütlerin sadece eski durumlarına dönmekle yetinmeyip, krizden öğrenerek daha güçlü bir konuma gelebilecekleri ileri sürülmektedir. Böylelikle dayanıklılık, statik bir özellik olmaktan çıkıp dinamik bir öğrenme ve gelişim süreci olarak ele alınmaktadır.

Wicker vd.'nin (2013), örgütsel dayanıklılığın operasyonel boyutlarını daha somut biçimde ortaya koyan dört boyutlu bir model geliştirmiştir: sağlık, yedekleme, beceri ve kaynak yaratma ve hızlı tepki ve atıklık. Sağlık, örgütün temel yapı ve süreçlerinin ne ölçüde dayanıklı olduğunu; yedekleme, kritik kaynakların ve fonksiyonların alternatiflerinin bulunup bulunmadığını; beceri, örgütün yaratıcı problem çözme ve kaynak mobilizasyonu kapasitesini; atıklık ise kriz anında hızlı karar alma ve uygulama yeteneğini ifade etmektedir. Bu dört boyut, afet yönetiminde insan kaynakları politikalarının somut çıktılarıyla doğrudan ilişkilidir: kriz planları sağlamlığı, görev devri ve çapraz eğitimler yedekliliği, eğitim ve geliştirme programları beceriyi, tatbikatlar ve esnek yapılar ise atıklığı güçlendirmektedir.

Kaynak Temelli Görüş, bu dayanıklılık boyutlarının nasıl geliştirilebileceğine teorik bir açıklama sunmaktadır. Wright vd.'nin(2001), örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının, sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez ve örgüt tarafından desteklenen kaynaklardan geldiğini ileri sürmektedir. İnsan sermayesi, bu dört ölçütü karşılayan en kritik kaynaklardan biridir. Afet yönetimi bağlamında, çalışanların kriz deneyimi, problem çözme becerileri, esneklikleri ve psikolojik dayanıklılıkları örgütün en değerli kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklar, rakipler tarafından kolayca taklit edilemez ve örgütün kriz karşısındaki sağlamlık ve beceri kapasitesini doğrudan güçlendirir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, bu değerli insan sermayesinin seçilmesi, geliştirilmesi, korunması ve etkin kullanılmasını sağlayarak örgütsel dayanıklılığın inşasında merkezi bir rol oynamaktadır.

TKYD (2023) raporunda öne çıkan “üst yönetimin kriz liderliği” bulgusu, Hofstede'nin (2001) güç mesafesi kavramı ile yakından ilişkilidir. Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, kriz anında sürecin yönetiminde merkezi görev üstlenen liderler ile hiyerarşik karar alma mekanizmaları daha kolay kabul görür ve uygulanabilir (Newman & Nollen, 1996). Türkiye'nin yüksek güç mesafesi bağlamında; üst yönetimin etkili liderlik becerileri ve çalışanların katılımcı rolleriyle desteklenen bir yaklaşım,

Duchek'in (2020) vurguladığı öngörü süreci için gerekli çok sesli hazırlık ortamını da oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde afet dayanıklılığı için "âdemi merkezîyetçiliğe bağlı liderlik" kadar "çalışan katılımı" da kritik önem taşımaktadır.

1.2. Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel dayanıklılık kapasitesini doğrudan geliştirdiği iddiası, alan yazınında güçlü teorik ve araştırmalara dayalı destekle ortaya konmuştur. Lengnick-Hall ve Beck (2005), stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel dayanıklılığı üç temel mekanizma aracılığıyla desteklediğini göstermektedir. Bu üç temel mekanizma; Bilişsel kapasite geliştirme (çalışanların durumsal farkındalığını ve problem çözme yeteneklerini artırma), davranışsal repertuarı genişletme (alternatif eylem ve tepki şekillerini çeşitlendirme) ve bağlamsal kaynakları oluşturma (sosyal sermaye, güven ve öğrenme kültürü gibi maddi olmayan varlıkları inşa etme)dir. Bu mekanizmalar, kriz anında örgütün hem birey hem de kolektif düzeyde etkili yanıt verebilmesini sağlamaktadır.

Sosyal Sermaye Teorisi, özellikle bağlamsal kaynakların dayanıklılığa nasıl katkı sağladığını açıklamaktadır. Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermayeyi örgüt içindeki ve örgütler arası ilişki ağlarından kaynaklanan değer olarak tanımlamakta ve üç boyutta ele almaktadır: yapısal boyut (ilişki ağlarının yapısı ve yoğunluğu), ilişkisel boyut (güven, normlar ve karşılıklılık beklentileri) ve bilişsel boyut (ortak dil, kodlar ve anlatılar). Afet dönemlerinde bu üç boyut kritik önem kazanmaktadır. Güçlü ilişki ağları bilgi akışını hızlandırmakta, yüksek güven düzeyi koordinasyonu kolaylaştırmakta, ortak anlayış ise belirsizlik altında tutarlı karar almayı mümkün kılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, takım çalışmasını teşvik eden ödül sistemleri, açık iletişimi destekleyen kültür girişimleri ve işbirlikçi çalışmayı kolaylaştıran yapılar yoluyla sosyal sermayenin gelişimini sistematik olarak desteklemektedir (Tunçer, 2016).

Örgütsel dayanıklılığın oluşturulması ve geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve rolü, yapılan çalışmalarla giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Sutcliffe ve Vogus (2003), dayanıklı örgütlerin özellikleri arasında duyuşsal, bilişsel, ilişkisel ve yapısal mekanizmaların yer aldığını ve bu mekanizmaların dayanıklılıktaki etkisini ve önemini vurgulamış; özellikle çalışanların yeterliliğindeki ve çeşitliliğindeki kolektifliğin dayanıklılığı artırdığını belirtmişlerdir. Malik ve Garg (2020), öğrenen örgüt kültürünün çalışan dayanıklılığında ve çalışanın işe bağlılığında olumlu etkilediğini, çalışan dayanıklılığının bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetimine ait politikaların dayanıklılık düzeyinin artırılmasında ve geliştirmesinde temel bir rol oynadığını göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel dayanıklılığa yönelik etkisini inceleyen öncü çalışmalardan biri olan Lengnick-Hall vd.'nin (2011) yaptıkları araştırma sonucunda, temel insan kaynakları uygulamalarının dayanıklılık üzerindeki etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırmaya göre seçme ve yerleştirme süreçleri belirsizlik toleransı yüksek ve esnek çalışanların örgüte katılmasını sağlamakta; eğitim ve geliştirme programları hem teknik hem de davranışsal yetkinlikleri artırarak çalışanların çok yönlülüğünü geliştirmektedir. Son yıllarda yapılan diğer çalışmalarda, bu temel bulguları

destekler niteliktedir. Prayag vd.'nin (2024), yaptığı araştırmaya göre COVID-19 pandemisi sonrasında insan kaynakları yönetiminin dayanıklılık ve örgütsel çeviklik arasındaki stratejik bağlantıyı liderler aracılığıyla güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Daouk-Öyry vd.'nin (2025) yaptıkları araştırmada dayanıklılığının oluşturulmasında ve artırılmasında çalışanın psikolojik sermayesini ve refahını koruyan ve arttıran insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamışlardır. Zhou vd. (2023) ise yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel dayanıklılığı artırmada etken rol üstlendiğini belirtirken, Carnevale ve Hatak (2020), pandemi döneminde insan kaynakları yönetiminin çalışan uyumu ve çalışanın kendini iyi hissetmesini desteklediğini, psikolojik dayanıklılıklarına katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu güncel araştırmalara bağlı olarak insan kaynakları uygulamalarının çalışanın dayanıklılığına yalnızca bireysel yetkinlikleri geliştirmekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda sosyal sermaye ve örgütsel esneklik gibi alanlarda da çalışanın ve örgütün güçlendiği sonucuna varılabilir.

Burnard ve Bhamra (2011), örgütsel dayanıklılık aşamalarını kavramsal boyutta yapılandırmış ve örgütlerin beklenmedik olaylara tepki süreçlerini açıklayan bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeve, tehdidin algılanması süreciyle başlayıp duruma karşı tepki aşamalarını içermektedir. Duchek (2020) ise dayanıklılığı üç aşamalı model ile detaylandırır. Birinci aşamayı öngörü süreci; örgütün potansiyel tehditleri önceden tespit edebilme ve bunlara hazırlıklı olma yeteneği oluşturur. İkinci aşamada ise başa çıkma süreci; kriz anında etkili kararlar alabilme ve kaynakları hızla harekete geçirebilme becerisi yer almaktadır. Üçüncü aşama ise uyum süreci; krizden sonra öğrenme ve daha güçlü bir yapı kurma yeteneğini ifade etmektedir. Bu üç süreç bir arada ele alındığında, afet yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının her bir aşamayı nasıl ele alması gerektiği daha net anlaşılmaktadır. Örneğin, Bhamra vd.'nin (2011) yaptığı çalışmaya göre eğitim ve tatbikatlar, krize karşı refleksleri hızlandırır ve örgütsel hafızanın güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Düzenli olarak yapılan simülasyonlar ve senaryo bazlı eğitimler, çalışanların kriz anında otomatik tepkiler geliştirmesini ve koordinasyonun daha sorunsuz işlenmesini mümkün kılmaktadır. Gittel vd.'nin (2006), 11 Eylül saldırıları sonrasında havayolu şirketlerinin tepkilerini inceleyen çalışmalarında, çapraz eğitilmiş ekiplerin ve ilişkisel koordinasyonun yüksek olduğu örgütlerin performans sürdürülebilirliğini daha iyi koruduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, sosyal sermayenin yapısal boyutunun (ilişki ağları) ve bilişsel boyutunun (ortak anlayış) operasyonel dayanıklılıktaki kritik rolünü doğrularken, uygulamaların ne türde ve nasıl olması gerektiğini gözler önüne sermektedir.

Esnek çalışma düzenlemeleri ve modern insan kaynakları uygulamaları da örgütsel çevikliği artırmaktadır. De Hauw ve De Vos (2010), farklı nesillerin esnek çalışma beklentilerini incelerken; Carnevale ve Hatak (2020) ise COVID-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışma ve esnek düzenlemelerin çalışan refahı ve iş sürekliliği üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Bu çalışmalar, Kaynak Temelli Görüş'ün öngördüğü gibi, örgütlerin insan sermayesi ile ilişkilendirilen dijital altyapının, esnek politikaların kriz dönemlerinde taklit edilemez bir avantaj yarattığını ortaya koymaktadır.

Psikososyal destek programları, çalışan dayanıklılığını güçlendirerek örgütsel toparlanmayı hızlandırmaktadır. Bardoel vd.'nin (2014), çalışan dayanıklılığının insan kaynakları yönetimi için yükselen bir öncelik olduğunu ve psikolojik sağlığa yönelik proaktif müdahalelerin hem bireysel refah

hem de örgütsel performans açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır. Kuntz vd.'nin (2017), insan kaynakları uygulamalarının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkilerini sistematik olarak inceleyerek, özellikle iş güvencesi, adil ücretlendirme, gelişim fırsatları ve katılımcı karar alma süreçlerinin psikolojik dayanıklılığı güçlendirdiğini göstermektedir.

Carmeli vd.'nin (2013), üst yönetim ekiplerinde ilişkisel bağların güçlü olduğu ve stratejik karar alma süreçlerinin kapsamlı olduğu örgütlerin kriz dönemlerinde daha etkili performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Güven ve ilişki kalitesi, belirsizlik altında hızlı karar almayı ve koordinasyonu mümkün kılmaktadır. Zacharatos vd.'nin (2005), yüksek bağlılıklı insan kaynakları yönetimi sistemlerinin iş güvenliği üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Yazarlara göre, çalışanları güçlendiren, karar alma süreçlerine dâhil eden ve hem afet sonrası istihdam garantisi (iş güvencesi) hem de sorunları açıkça ifade edebilme özgürlüğü (psikolojik güvence) sağlayan insan kaynakları uygulamaları, hem çalışan refahını hem de örgütsel güvenlik performansını artırmaktadır. Bu bulgular, afet yönetimi bağlamına doğrudan uygulanabilir. Örneğin katılımcı ve çalışanları destekleyici iş ortamları, sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu (güven) güçlendirerek çalışanların stres altında daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır.

Doğal afetlerin sık yaşandığı bir coğrafyada yer alması nedeniyle Türkiye'de örgütsel dayanıklılık konusu kritik önem taşımaktadır. Bu nedenden dolayı, Kantur ve İşeri-Say (2012), örgütsel dayanıklılık kavramını bütünleştirici bir bakış açısında ele alınabilecek bir model geliştirmiştir. Dayanıklılık; çalışmada bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutları ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır. TKYD 2023 raporundaki bulgularda, Türk işletmelerinin deprem gibi ani krizlere karşı örgütsel dayanıklılık konusunda önemli adımlar attıklarını göstermektedir.

1.3. Afet Yönetiminde İKY'nin Rolü ve TKYD Raporu Bulguları

Afet ve kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi, teknik ve operasyonel boyutların ötesinde stratejik ve insani bir rol üstlenmektedir. Alan yazını, afet yönetiminin kriz dönemlerini genellikle dört aşamaya ayırmaktadır: hazırlık, müdahale, iyileştirme ve yeniden yapılanma. Her bir aşamada insan kaynakları uygulamalarının farklı işlevleri bulunmaktadır ve bu işlevler hem Kaynak Temelli Görüş hem de Sosyal Sermaye Teorisi çerçevesinde anlamlandırılabilir.

Hazırlık aşamasında, insan kaynakları departmanları kriz planlarının hazırlanmasında merkezi rol oynamaktadır. Çalışanların güvenlik eğitimleri, acil durum tatbikatları, kriz iletişim protokollerinin oluşturulması ve çalışan bilgilerinin güncel tutulması bu aşamadaki temel faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, Kaynak Temelli Görüş perspektifinden insan sermayesine yapılan stratejik yatırımlar olarak görülebilir: eğitimler çalışanların değerini artırmakta, tatbikatlar örgüte özgü kriz deneyimi yaratmakta, protokoller ise bu bilginin kurumsal hafızaya dönüşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, kritik pozisyonlar için yedekleme planları (succession planning) ve çapraz eğitim programları geliştirilmesi, Wicker vd.'nin (2013) tanımladığı "yedekleme" boyutunu güçlendirerek afet anında iş sürekliliğini garanti altına almaktadır.

Müdahale aşamasında, insan kaynakları yönetimi çalışanların güvenliğini sağlamak, iletişimi koordine etmek, acil karar alma süreçlerini desteklemek ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak gibi kritik görevler üstlenmektedir. Bu dönemde sosyal sermaye devreye girmektedir: güven (ilişkisel boyut) hızlı

karar almayı kolaylaştırmakta, güçlü ilişki ağları (yapısal boyut) bilgi akışını hızlandırmakta, ortak kriz protokolleri (bilişsel boyut) ise koordinasyonu mümkün kılmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri, izin politikaları, psikolojik ilk yardım ve lojistik destek gibi uygulamalar öne çıkmaktadır.

İyileştirme aşamasında, çalışanların psikolojik ve sosyal iyileşmesinin desteklenmesi, motivasyonun yeniden sağlanması ve normal operasyonlara kademeli geçişin yönetilmesi önem kazanmaktadır. Bu aşamada psikolojik danışmanlık hizmetleri, esneklik sağlayan çalışma düzenlemeleri ve çalışan bağlılığını güçlendiren iletişim stratejileri kritik rol oynamaktadır. Bardoel vd.'nin (2014) vurguladığı gibi, çalışan dayanıklılığının desteklenmesi bu aşamada örgütsel toparlanmayı hızlandırmaktadır.

Yeniden yapılanma aşamasında ise örgütsel öğrenme ve iyileştirme süreçleri devreye girmektedir. Krizden çıkarılan dersler değerlendirilmekte, politikalar ve prosedürler güncellenmekte ve gelecekteki afetlere karşı daha dirençli bir yapı inşa edilmektedir. Bu süreç, Vogus ve Sutcliffe'nin (2007) kavramsallaştırdığı "ileriye doğru sıçrama" gücünü yansıtmaktadır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD,2023) "Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması" raporu, bu teorik çerçeveyi Türkiye'deki gerçek bir afet deneyimi bağlamında doğrulamaktadır. Rapordaki bulgular, yazılı kriz planlarının varlığının (%77) sağlamlık boyutunu; insan kaynağının yedeklenmesinin ve çapraz eğitimlerin yedekleme boyutunu; kriz anında doğaçlama karar alma kapasitesinin (%61) beceri boyutunu; hızlı iletişim sistemlerinin ise atıklık boyutunu güçlendirdiğini göstermektedir.

Katılımcı ifadeleri, alan yazınındaki teorik çerçeveye büyük ölçüde örtüşmektedir. Üst yönetim sahiplenmesinin politikaların hayata geçirilmesinde belirleyici olduğuna dair bulgular, sosyal sermayenin önemini vurgulamaktadır: liderlik güven ve meşruiyet (ilişkisel boyut) yaratmakta, bu da kolektif eylemi kolaylaştırmaktadır. Tatbikatların dayanıklılığı artırdığına dair bulgular, Kaynak Temelli Görüş'ün öngördüğü gibi insan sermayesine yapılan yatırımların kriz anında değerli, nadir ve taklit edilemez bir kapasite yarattığını göstermektedir. İletişim eksikliklerinin süreçleri zayıflattığına dair bulgular, sosyal sermayenin yapısal boyutunun kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Ayrıca kurum kültürü, itibar ve çalışan bağlılığının, kriz sonrasında motivasyonun korunması ve örgütsel toparlanma açısından kritik rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu bulgular, sosyal sermayenin üç boyutunun (yapısal, ilişkisel, bilişsel) da afet yönetiminde nasıl bir araya geldiğini somut olarak göstermektedir. Böylelikle hem teorik hem de araştırmaya dayalı alan yazını, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel dayanıklılığın inşasında merkezi bir konuma sahip olduğunu güçlü biçimde desteklemektedir.

2.Yöntem

2.1.Araştırma Deseni ve Veri Kaynağı

Bu çalışmada **ikincil veri analizi** yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel veri kaynağı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında gerçekleştirdiği ve Ekim 2023'te yayımladığı "Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması" raporudur(TKYD, 2023). Rapor, ERA Research & Consultancy ve StratejiCo. iş birliğiyle hazırlanmıştır.

TKYD raporunun metodolojisi iki aşamadan oluşmaktadır:

Kalitatif Aşama (Nisan-Mayıs 2023): 4 farklı TKYD üyesi şirkette görev yapan 7 yönetici ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Kurumsal Risk Yönetimi ve Yatırımcı İlişkileri departmanlarından yönetici seviyesinde görev yapmaktadır.

Kantitatif Aşama (Haziran-Ağustos 2023): Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 100 farklı kuruma çevrim içi anket formu gönderilmiş, 39 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır (%39 yanıt oranı). Katılımcı kurumların sektörel dağılımı imalat (%26), holding (%23), enerji (%15), bankacılık ve finans (%13), otomotiv (%10) ve diğer (%13) şeklindedir.

2.2. Veri Analizi

Bu çalışmada, TKYD (2023) raporunda yer alan bulgular Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yöntemi çerçevesinde yeniden analiz edilmiştir. Tematik analiz, nitel veri setlerinde anlamsal ya da gizil temaları tanımlamak, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan esnek ve güçlü bir yöntemdir (Braun & Clarke, 2006). Elde edilen bu veriler, aşağıda açıklanan altı aşamalı analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir:

1. Veriye aşinalık kazanma: TKYD (2023) raporu detaylı olarak okunmuş, hem nicel bulgular (frekans tabloları, yüzdeler) hem de nitel veriler (katılımcı alıntıları, derinlemesine görüşme içerikleri) not edilmiştir.
2. Kodlama: Raporda yer alan bulgular sistematik olarak incelenerek, araştırma soruları ile ilgili anlamlı veri parçalarına kodlar atanmıştır. Örneğin, "üst yönetim sahiplenmesi", "tatbikat eksikliği", "iletişim kopukluğu" gibi kodlar oluşturulmuştur.
3. Temaların belirlenmesi: Başlangıç kodları incelenerek potansiyel temalar belirlenmiş ve kodlar bu temalar altında gruplandırılmıştır. Bu aşamada alan yazını incelemesinde belirlenen teorik çerçeveler (Kaynak Temelli Görüş, Sosyal Sermaye Teorisi) temel alınmıştır.

Tüm veriler kodlandıktan sonra, elde edilen kodlar potansiyel temalara dönüştürülerek organize edilmiştir. Bu aşamada, farklı kodların nasıl birleştirilerek üst düzey temalar oluşturabileceği sistematik olarak değerlendirilmiştir. Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği şekliyle, önce kodların temalara göre sınıflandırılmasında görsel temsil araçları (tematik haritalar, tablolar) kullanılmış sonrasında da, her bir potansiyel tema için ilgili tüm veri parçaları bir araya getirilmiş ve aday temalar listesi oluşturulmuştur. Herhangi bir temaya girmeyen kodlar için geçici olarak çeşitli kodlar kategorisi oluşturulmuştur. Bu noktada, temaların gerçekten veri setini temsil edip etmediği belirsizliğini koruduğundan, bir sonraki aşamaya geçilmeden önce hiçbir tema elenmemiş veya kesin olarak kabul edilmemiştir.

Braun ve Clarke (2006), temaları gözden geçirme sürecinde iki düzeyli bir değerlendirme süreci gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu iki düzey, Patton'ın (1990) ikili değerlendirme ölçütüyle desteklenmektedir. Bu ölçütlerden ilki tema içi homojenlik (bir tema içindeki verilerin tutarlı bir şekilde bir araya gelmesi) ikincisi de temalar arası heterojenlik (temalar birbirinden açıkça ayırt edilebilir olması)dir. Özellikle 3. aşamadan (temaları arama) 4. aşamaya (temaları gözden geçirme) geçiş aşağıdaki yöntemle göre gerçekleştirilmiştir:

Her bir aday tema için toplanan tüm veri parçaları detaylı olarak okunmuş ve şu sorular sorulmuştur: “Bu veri parçaları tutarlı bir model oluşturuyor mu?”, “Tema içi homojenlik sağlanıyor mu?”, “Bazı veri parçaları bu temaya gerçekten ait mi?”

Bu değerlendirme sonucunda TKYD 2023 raporundan elde edilen veriler kodlandıktan sonra, kodlar benzerliklerine göre olası temalar altında gruplandırılmıştır. Yöntemin değerlendirmesi sırasında, bazı aday temaların veri parçalarıyla yeterli tutarlılık göstermediği tespit edilmiş ve bu temalar elenmiştir. Benzer anlam taşıyan bazı temalar birleştirilerek daha kapsamlı temalar oluşturulmuştur. Tema içi homojenlik ve temalar arası heterojenlik ölçütleri (Patton, 1990) temel alınarak, çalışmaya uygun temalar seçilerek 4.aşamaya uygun bir tematik harita oluşturulmuştur.

4. Temaların gözden geçirilmesi: Belirlenen temalar, hem kodlanmış veri örnekleri hem de TKYD raporunun bütünü düzeyinde gözden geçirilmiştir. Temaların içsel tutarlılığı ve temalar arası ayrımın netliği kontrol edilmiş, gerekli durumlarda temalar yeniden düzenlenmiştir.
5. Temaların tanımlanması ve isimlendirilmesi: Her tema için açık tanımlar ve isimler oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Temalar ve İfadeler Tablosu

ANA TEMALAR
Tema 1: Üst Yönetim ve Kurumsal Sahiplenme
Tema 2: Kriz Yönetimi Altyapısı ve Operasyonel Dayanıklılık
Tema 3: İletişim, Koordinasyon ve Kurumsal Refleksler
Tema 4: Kurum Kültürü, İtibar ve Bağlılık

Daha sonra ifadelere bağlı olarak her tema için alt kodlar geliştirilmiştir. Alt kodlar tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Ana Temaların Alt Kodları ve Örnek Katılımcı İfadeleri

Tema 1: Üst Yönetim ve Kurumsal Sahiplenme
Alt Kodlama 1: Kriz Öncesi Öngörü ve Hazırlık
Alt Kodlama 2: Kriz Anı Liderlik ve Karar Alma
Alt Kodlama 3: Şeffaf İletişim ve Güven İnşası
Alt Kodlama 4: Çalışan Odaklı Yaklaşım
Tema 2: Kriz Yönetimi Altyapısı ve Operasyonel Dayanıklılık
Alt Kodlama 1: Yazılı Kriz Planları ve Tatbikatlar
Alt Kodlama 2: Hızlı Karar Alma Mekanizmaları

Alt Kodlama 3: Yedekleme ve İş Sürekliliği
Tema 3: İletişim, Koordinasyon ve Kurumsal Refleksler
Alt Kodlama 1: İletişim Altyapısı ve Sistemleri
Alt Kodlama 2: Koordinasyon Eksiklikleri ve Yavaşlık
Alt Kodlama 3: Kriz Ekipleri ve Rollerin Netliği
Tema 4: Kurum Kültürü, İtibar ve Çalışan Bağlılığı
Alt Kodlama 1: Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk
Alt Kodlama 2: Çalışan Motivasyonu ve Psikolojik Destek
Alt Kodlama 3: Örgüt Kültürü ve Değerlerin Paylaşılması

Tablo 2’de sunulan alt kodların her biri, TKYD (2023) raporundaki bulgulardan türetilmiş ve insan kaynakları yönetimi alan yazınıyla sistematik olarak ilişkilendirilmiştir. Kriz öncesi öngörü ve hazırlık alt kodu, Duchek’in (2020) öngörü kapasitesi kavramıyla; kriz anı liderlik ve karar alma Williams vd.’nin (2017) kriz-dayanıklılık süreçlerini bir araya getiren bütünlleştirici çerçevesiyle; şeffaf iletişim ve güven inşası Seeger’in (2006) kriz iletişimi en iyi uygulamalarıyla; yazılı kriz planları ve tatbikatlar Steen’in (2024) iş sürekliliği yönetimi çerçevesiyle; hızlı karar alma mekanizmaları Eisenhardt’in (1989) performansa etki edecek hızlı karar alma teorisiyle; iletişim altyapısı Haupt ve vd.’nin (2021) acil durum iletişim stratejileriyle; koordinasyon eksiklikleri Faraj ve Xiao’nun (2006) hızlı müdahale organizasyonları koordinasyonu çalışmasıyla; kurumsal itibar Coombs ve Holladay’in (2001) ilişkisel yönetim krize olan etkisi yaklaşımıyla; çalışan motivasyonu ve psikolojik destek Somer vd.’nin (2016) kriz sırasında liderin etkili dayanıklılık geliştirme çalışmasıyla; örgüt kültürü ise Barasa vd.’nin (2018) örgütsel dayanıklılığa yönelik sistematik incelemesiyle teorik olarak temellendirilmiştir. Her alt kod için yapılan alan yazını eşleştirmesi, Web of Science ve Google Scholar veri tabanlarında sistematik tarama yapılarak doğrulanmıştır.

6. Raporlama: Analiz sonuçları, TKYD (2023) raporundaki orijinal katılımcı alıntıları ve frekans verileriyle desteklenerek sunulmuştur. Bulgular, alan yazınında yer alan teorik çerçeveler bağlamında yorumlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

İkincil veri analizi kullanıldığı için, bu çalışmanın geçerliliği TKYD (2023) raporunun metodolojik kalitesine bağlıdır. TKYD raporu, Dünya Araştırmacılar Birliği (ESOMAR) ve Türkiye Araştırmacılar Derneği (TÜAD) üyesi ERA Research & Consultancy tarafından hazırlanmış olup, araştırma etiği standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada güvenilirliği artırmak için şu önlemler alınmıştır:

- Kodlama şeması ve temalar, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında uzman iki akademisyen tarafından bağımsız olarak değerlendirilmiş, öneriler doğrultusunda değişiklikler ve düzenlemeler yapılmıştır.
- Tema ve alt kodlar, iki doktora öğrencisi ile tartışılmış, görüş birliği sağlanana kadar tema ve kodlar elenmiştir.
- Tüm temalar ve alt kodların TKYD raporundaki bulgularla uyuşup uyuşmadığı kontrol edilmiştir.
- Kodlama sürecine ait tüm süreçler detaylı olarak kayıt altına alınmıştır.
- Katılımcı alıntılar orijinal formlarıyla kullanılmış, yorumlamada objektiflik sağlanmıştır.
- Frekans verileri doğrudan rapordan aktarılmıştır.
- Tematik analiz süreci şeffaf bir şekilde raporlanmıştır.
- Bulgular, alan yazınıyla tutarlılık açısından değerlendirilmiştir.

2.4. Etik Hususlar

Bu çalışma, halka açık bir rapor olan TKYD (2023) yayınına dayanmaktadır. Rapordaki tüm katılımcı ifadeleri anonim olarak paylaşılmış ve bu çalışmada da anonimlik korunmuştur. İkincil veri kullanıldığı için ek etik onay gerekmemektedir.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:

1. Örneklem özellikleri: TKYD üyesi kurumlar, genellikle kurumsal yönetim olgunluğu yüksek ve büyük ölçekli şirketlerdir. Bu nedenle bulgular, KOBİ'lere veya kurumsal yönetim uygulamaları zayıf olan işletmelere genellenemeyebilir.
2. Tek afet türü: Çalışma yalnızca deprem deneyimine odaklanmaktadır. Farklı kriz türlerinin (pandemi, ekonomik kriz, siber saldırı) etkileri farklı olabilir.
3. Öz-bildirim verileri: TKYD raporundaki veriler katılımcıların öz-bildirimine dayanmaktadır ve sosyal beğenirlik eğiliminden etkilenmiş olabilir.
4. Kesitsel tasarım: Veriler deprem sonrası tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Boylamsal bir tasarım, dayanıklılığın zaman içindeki gelişimini daha iyi gösterebilir.
5. İkincil veri kısıtı: İkincil veri kullanıldığı için, araştırma soruları doğrultusunda özelleştirilmiş ek sorular sorma imkânı olmamıştır.

3. Bulgular

Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonucunda dört ana tema belirlenmiştir: (1) Üst Yönetim ve Kurumsal Sahiplenme, (2) Kriz Yönetimi Altyapısı ve Operasyonel Dayanıklılık, (3) İletişim, Koordinasyon ve Kurumsal Refleksler, (4) Kurum Kültürü, İtibar ve Çalışan Bağlılığı. Bu temalar, TKYD (2023) raporunda yer alan 39 anket yanıtı ve 4 TKYD üyesi şirketten 7 yönetici (İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Kurumsal Risk Yönetimi, Yatırımcı İlişkileri) ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerle desteklenmektedir. Katılımcılar çeşitli sektörlerden gelmektedir: imalat (%26), holding (%23), enerji (%15), bankacılık ve finans (%13),

otomotiv (%10) ve diğeri (%13). Aşağıda belirlenen temalar alt kodlar ve katılımcı ifadeleriyle detaylı olarak sunulmaktadır.

Tema 1: Üst Yönetim ve Kurumsal Sahiplenme

Bu tema, üst yönetimin kriz öncesi, kriz anı ve sonrasındaki liderlik rolünün örgütsel dayanıklılık üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır. Araştırmada, katılımcıların %54'ü üst yönetimin sahiplenmesini, %51'i en tepeden başlayarak tüm kuruma yayılmasını ve %49'u politika ve uygulama esaslarının üst yönetim tarafından sahiplenilmesini itici güç olarak belirtmiştir. Tema, dört alt kodlama altında incelenmiştir: kriz öncesi öngörü ve hazırlık, kriz anı liderlik ve karar alma, şeffaf iletişim ve güven inşası, çalışan odaklı yaklaşım.

Alt Kodlama 1- Kriz Öncesi Öngörü ve Hazırlık

Raporda, üst yönetimin deprem riskini önceden değerlendirdiği ve kurumsal hazırlığı desteklediği kurumlarda dayanıklılığın daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılardan biri bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Kurumsal yönetimde en önemli konu tepeden başlaması. Kişilerin kendi alanlarında gerçekleştirdikleri bireysel çalışmalar ile organizasyon genelinde kurumsal yönetim ilkelerine uyumun mümkün olmadığını düşünüyorum. Bu nedenle, tepeden oluşturulan kültür ve yönetim şekli tüm kuruma nüfuz etmeli.”(TKYD, 2023:8)

Derinlemesine görüşme katılımcılarından biri, üst yönetimin rolünü “Tepeden oluşturulan kültür” olarak tanımlamış ve kurumun geneline yayılan tutum ve eylemlerin en önemli gücünün yönetim olduğuna dikkat çekmiştir. Kriz planlarının varlığı (%77) ile üst yönetim sahiplenmesi arasında güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Üst yönetimin konuya öncelik vermediği kurumlarda ise planların kâğıt üzerinde kaldığı ve tatbikatların yapılmadığı belirtilmiştir.

Alt Kodlama 2- Kriz Anı Liderlik ve Karar Alma

Deprem sonrası ilk 24-48 saat içinde üst yönetimin aldığı kararlar ve sergilediği liderlik tarzı, kurumların toparlanma hızını doğrudan etkilemiştir. Katılımcıların %74'ü kriz anlarında hızlı karar almayı ve aksiyona geçmeyi sağlamasını kurumsal yönetimin en önemli faydası olarak göstermiştir. Bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“Hızlı hareket etme ve hızlı karar alma, iyi kurumsal yönetim burada ortaya çıkıyor.” (TKYD, 2023:15)

Raporda, katılımcıların %61'i deprem sürecinde hayata geçirilen aksiyonların büyük çoğunluğunu kriz anında kararlaştırarak uyguladıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, doğaçlama karar alma kapasitesinin önemini göstermektedir. Katılımcılar, üst yönetimin esneklik ve inisiyatif alma konusunda çalışanlara yetki devretmesinin süreçleri hızlandırdığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların en fazla katıldıkları ifadeler arasında “Görev tanımlarının ve senaryoların hazır olmasının belirsizliği ortadan kaldırması” ve “süreçleri kişilerden bağımsız hale getirmesi” yer almaktadır (TKYD, 2023:15).

Bu ifade proaktif bir yaklaşımın ve organizasyon temelli bir yapının oluşturulmasının bir kanıtı olarak düşünülebilir.

Alt Kodlama 3- Şeffaf İletişim ve Güven İnşası

Üst yönetimin kriz süresince açık, tutarlı ve şeffaf iletişim kurması, çalışan güveninin korunmasında kritik rol oynamıştır. Katılımcıların %51'i devamlı ve doğru iletişimi destek unsuru olarak belirtmiştir. Bir katılımcı şu ifadeyi kullanmıştır:

“Çalışanların inancı, kazanımların hissettirilmesi ve liderlik önemli. Yapısal olarak bu dönüşüm gerçekleşikten sonra kültür ve değerlerin yeniden tanımlanması gerekiyor.” (TKYD, 2023:10)

Ancak bazı katılımcılar, iletişim kopuklukları ve koordinasyon eksikliklerine de değinmiştir. %46'sı iletişimin yetersiz olmasını önemli bir engel olarak dile getirmiştir. Bu bulgular, iletişim stratejilerinin kurumlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Alt Kodlama 4- Çalışan Odaklı Yaklaşım

Üst yönetimin öncelikle çalışanların güvenliğini ve refahını ön planda tutması, kurumsal bağlılığı güçlendirmiştir. Katılımcıların %41'i çalışanların kuruma bağlılığının, inancının ve aidiyetinin artmasını fayda olarak belirtmiştir. Bir katılımcı şöyle paylaşmıştır:

“Kuruma olan inanç ve aidiyete çok katkısı oldu. Toplumsal sorumluluğu yerine getirme konusunda kendimizi iyi hissettik.” (TKYD, 2023:15)

Bu alt tema, Sosyal Sermaye Teorisi'nin ilişkisel boyutuyla (güven ve karşılıklık) doğrudan örtüşmektedir. Üst yönetimin çalışan odaklı yaklaşımı, kriz sonrası dönemde güçlü bir bağlılık ve aidiyet duygusu yaratmıştır.

Tema 2: Kriz Yönetimi Altyapısı ve Operasyonel Dayanıklılık

Bu tema, örgütlerin kriz öncesinde oluşturduğu teknik ve operasyonel altyapının, afet anında dayanıklılığı nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma katılımcılarının %80'i kurumlarında bir kriz ve risk yönetimi ekibi olduğunu, %55'i bu ekiplerin 10 yılı aşkın süreyle faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. Katılımcıların %77'si çalıştıkları kurumun yazılı bir kriz ve risk yönetimi planına sahip olduğunu dile getirmiştir. Tema üç alt kodlama altında incelenmiştir: yazılı kriz planları ve tatbikatlar, hızlı karar alma mekanizmaları, yedekleme ve iş sürekliliği.

Alt Kodlama 1-Yazılı Kriz Planları ve Tatbikatlar

Yazılı kriz planlarının varlığı, kriz anında koordinasyonu kolaylaştırmış ve çalışanların ne yapacağını bilmesini sağlamıştır. Bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“Prosedürlerin yazılı olması uygulanabilir olduğu anlamına gelmez. İçselleştirilmesi gerekli. Var olan prosedürleri ve süreçleri sadeleştirmek, iş sürekliliği kapsamında en önemli çıkarımlarımızdan biri.” (TKYD, 2023:16)

Ancak planların kalitesi ve güncellenmesi konusunda farklılıklar gözlemlenmiştir. Düzenli tatbikat yapan kurumlar, kriz anında daha hızlı tepki vermişlerdir. Bir katılımcı tatbikatların önemini şöyle vurgulamıştır:

“Bolu Depremi sonrası yaptığımız tatbikatlar ilk başlarda “tiyatro” gibi algılanıp çalışanlar tarafından yadırgansa da İzmir Depremi sırasında alabildiğimiz hızlı aksiyonlar, o güne kadar yapılan tatbikat ve hazırlıkların önemini içselleştirilmesini sağladı.” (TKYD, 2023:16)

Katılımcıların %41'i alternatif kriz senaryolarına yönelik tatbikat yapmış olmayı kritik konular arasında göstermiştir. Bu bulgular, Wicker vd.'nin (2013) sağlamlık boyutunu doğrulamaktadır.

Alt Kodlama 2- Hızlı Karar Alma Mekanizmaları

Raporda vurgulanan doğaçlama karar alma kapasitesi (%61), standart prosedürlerin kriz anında yetersiz kaldığını göstermektedir. Bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“Önümüzdeki 10 yıla baktığımızda krizlerin beklenmeyen doğa olaylarından geleceği görülüyor. Bunlar için senaryolar oluşturulması ve finansal olarak da desteklenmesi üzerine çalışıyoruz. Kurumsal yönetim bakış açısı, krize hazırlıklı olmayı kolaylaştırıyor ve şeffaflığı da beraberinde getiriyor.” (TKYD, 2023:14)

Ancak katılımcıların %26'sı deprem sürecinde sorun yaşadığını belirtmiş, bu sorunlar arasında karar alma mekanizmalarındaki yavaşlıklar ve koordinasyon eksiklikleri öne çıkmıştır. Yetki devrinin olmadığı kurumlarda, üst yönetimin ulaşılabilir olduğu anlarda kritik kararların alınmadığı görülmüştür.

Alt Kodlama 3- Yedekleme ve İş Sürekliliği

İnsan kaynağının yedeklenmesi, kritik operasyonların sürdürülmesinde belirleyici olmuştur. Katılımcıların %62'si iş sürekliliğini, %69'u operasyonel açıdan hazırlıklı olmayı kritik konular arasında göstermiştir. Bir katılımcı şöyle paylaşmıştır:

“Kurumların devamlılığı, iç – dış iletişim yapıları, insan kaynakları yönetimi, varlıkların korunması ve operasyonların sürdürülebilirliği anlamında kriz yönetimi; kurumsal yönetimin en önemli konularından biri.” (TKYD, 2023:14)

Ayrıca katılımcılar, hem coğrafi (%31) hem de insan kaynağı (%28) konusunda yedeklemeye özen gösterilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu alt kod, Wicker vd.'nin(2013) yedekleme boyutuyla ve Kaynak Temelli Görüş'ün insan sermayesi vurgusuyla doğrudan örtüşmektedir.

Tema 3: İletişim, Koordinasyon ve Kurumsal Refleksler

Bu tema, kriz döneminde iletişim sistemlerinin işleyişinin ve koordinasyonun örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Tema üç alt kodlama altında incelenmiştir: iletişim altyapısı ve sistemleri, koordinasyon eksiklikleri ve yavaşlık, kriz ekipleri ve rollerin netliği.

Alt Kodlama 1- İletişim Altyapısı ve Sistemleri

Deprem sonrası iletişim altyapısının çökmesi, en büyük zorluklardan biri olarak öne çıkmıştır. Katılımcıların %26'sı deprem sürecinde sorun yaşadığını belirtmiş, bu sorunlar arasında en çok zorlayan konu bölgeye ulaşım ve lojistik olmuştur. Bunu afet bölgesindeki altyapı eksikliği takip etmiştir. Çok hızlı aksiyon alınması gerekmesi sebebiyle yaşanan iletişim kopukluklarına değinilmiştir.

Katılımcıların %46'sı iletişimin yetersiz olmasını engel olarak göstermiştir. Bu bulgular, Sosyal Sermaye Teorisinin yapısal boyutunun (ilişki ağlarının fiziksel altyapısı) önemini vurgulamaktadır. Alternatif iletişim kanalları (telsiz, uydu telefonu) olan az sayıda kurum, bu durumdan daha az etkilenmiştir.

Alt Kodlama 2- Koordinasyon Eksiklikleri ve Yavaşlık

Raporda, karar alma süreçlerindeki yavaşlık ve koordinasyon eksiklikleri önemli zayıf yönler olarak tespit edilmiştir. Bir katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“İş devamlılığı ve kriz yönetimi ile ilgili kılavuzlar yok, bu nedenle kurumların kendine uyarlaması gerekiyor. Fakat organizasyonlar içerisinde bu konuyla ilgilenecek hazır ekipler olmadığından herkesin ikincil ya da üçüncül işi. Yönetim kurulu ya da üst yönetimler için bu işler kâğıt işi gibi algılanıyor, bu durum da işi biraz önemsizleştiriyor.” (TKYD, 2023:12)

Hem şirketler özelinde hem de afet bölgesinde koordinasyon anlamında otorite eksikliğine vurgu yapılmıştır. Katılımcıların %62’si ekiplerin bu işi öncelikli görmemesini engel olarak belirtmiştir. Bu bulgular, organizasyonel yapılar kaynaklı zorlukların aksiyonların hayata geçmesini geciktirdiğini göstermektedir.

Alt Kodlama 3- Kriz Ekipleri ve Rollerin Netliği

Kurumsal yönetim kapsamında tanımlanan görev ve sorumlulukların, politika ve prosedürlerin, yazılı iletişim yapısının kriz anlarında faydalı bulunduğu ifade edilmiştir. Bir katılımcı şöyle paylaşmıştır:

“Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda oluşturulan politikaların somut faydalarının görülmesi” (%46) destek unsuru olarak belirtilmiştir. Farkındalık kazandırarak öğrenimi günlük hayatın parçası haline getirmenin ve tatbikatlar düzenlemenin önemine değinilmiştir (%23).

Bununla birlikte, katılımcıların %85’i deprem konusunda hayata geçirilen aksiyonlar ile ilgili olarak kurum içinde hem yazılı hem de sözlü olarak paylaşım yapıldığını belirtmiştir. Bu bulgu, iletişim süreçlerinin önemini ve kurumlarda bu konuda farkındalık olduğunu göstermektedir.

Tema 4: Kurum Kültürü, İtibar ve Çalışan Bağlılığı

Bu tema, örgüt kültürünün ve kurumsal itibarın kriz dönemlerinde çalışan motivasyonu ve örgütsel toparlanma üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi 7 farklı perspektifte değerlendirilmiş, genel olarak 8,08/10 ortalama ile oldukça başarılı bulunmuştur. Tema üç alt kodlama altında incelenmiştir: kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk, çalışan motivasyonu ve psikolojik destek, örgüt kültürü ve değerlerin paylaşılması.

Alt Kodlama 1- Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk

Krizlere en dayanıklı olduğu belirtilen alan 8,59/10 ortalama ile kurumsal itibar olmuştur. Katılımcıların %44’ü kurum itibarına pozitif etki sağlamasını fayda olarak belirtmiştir. Deprem sonrasında alınan destek aksiyonlarının ve yapılan yardımların bir yandan kurum itibarına pozitif olarak yansıdığı paylaşılırken, diğer yandan toplumsal sorumluluğu yerine getirmeye çalışanların kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığı dile getirilmiştir.

Araştırmaya katılan tüm kurumların Kahramanmaraş Depremi ile ilgili olarak bölgeye destek faaliyetleri olduğu görülmüştür. Katılımcıların %33’ü paydaşlara karşı hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerini yerine getirmeyi sağlamasını fayda olarak göstermiştir.

Alt Kodlama 2- Çalışan Motivasyonu ve Psikolojik Destek

Katılımcıların %41’i çalışanların kuruma bağlılığının, inancının ve aidiyetinin artmasını önemli fayda olarak belirtmiştir. Ancak, %10’u çalışanların motivasyonunu artırmalarını ve yalnızca %8’i çalışanların psikolojilerine olumlu katkı sağlamasını belirtmiştir. Bu düşük oranlar, psikolojik destek uygulamalarının henüz yeterince yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Bir katılımcı teknolojik altyapıların birbirini destekler nitelikte olması gerektiğini ve şu önemli noktaya dikkat çekmiştir:

“Çalışanların fiziksel olarak herhangi bir afetten etkilenmese dahi psikolojik olarak zarar görebileceği ihtimali göz önünde bulundurularak planlamalar yapılması gerekliliği” (TKYD, 2023:16)

Bu bulgu, Bardoel vd.’nin (2014) vurguladığı çalışan dayanıklılığının desteklenmesinin önemini doğrulamaktadır.

Alt Kodlama 3- Örgüt Kültürü ve Değerlerin Paylaşılması

Krizlere yönelik dayanıklılık performansında kurum kültürü 7,95/10 ve organizasyonel 7,82/10 ortalama ile en düşük değerlendirmeyi almıştır. Ancak bu boyutların krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyine sağlayacağı etki en yüksek düzeydedir. Bu bulgular, performansı ortalamanın altında kalan fakat etkisi yüksek olan kültürel ve organizasyonel boyutta gerçekleştirilecek iyileştirmelerin krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyini pozitif etkileyeceğini göstermektedir.

Katılımcıların %54’ü deneyimler ve çıkarılan dersler sonucunda mevcut prosedür ve planlarında değişikliğe gittiklerini belirtmiştir. Bu değişiklikler arasında:

- Acil durum planlarında yapılan düzenlemeler
- Kriz ve risk yönetimi planlarının geliştirilmesi
- İş sürekliliği yönetimi çalışmaları
- Prosedür ve uygulamalarının kapsamının genişletilmesi yer almaktadır.

4. Tartışma

Bu çalışma, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri sonrasında insan kaynakları politikalarının örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini dört temel araştırma sorusu çerçevesinde incelemiştir. TKYD (2023) raporunun tematik analizi, hem uluslararası alan yazınına doğrulayan hem de ulusal alan yazınına katkı sağlayacak bulgular sunmaktadır.

“Afet sonrası dönemde örgütsel dayanıklılığı etkileyen temel insan kaynakları uygulamaları nelerdir?” araştırma sorusu için TKYD (2023) raporunda öne çıkan İK uygulamaları, afet hazırlığının kritik boyutlarını göstermektedir. Katılımcıların %66’sı eğitim ve tatbikat uygulamalarının varlığını, %62’si iş sürekliliğini, %69’u operasyonel hazırlığı kritik faktörler ve uygulamalar olarak gördüğünü belirtmektedir. Ancak personel yedekleme yalnızca %28 oranında kritik bir uygulama olarak görülmektedir. Bu bulgular, Lengnick-Hall vd. (2011) örgütsel dayanıklılık modelinin İK boyutlarının(çapraz eğitim, yedekleme planları, tatbikatlar)Türkiye’de kısmen uygulandığını göstermektedir. Wright vd. (2001), insan sermayesine yapılan yatırımların (çapraz eğitim, kritik pozisyonlar için yedek planların oluşturulması vb.) kriz anında değerli, nadir ve taklit edilemez kaynak yarattığını vurgulamıştır. TKYD (2023) raporunda aktarılan “Bolu Depremi sonrası yaptığımız tatbikatlar... İzmir Depremi sırasında... hızlı aksiyonlar” örneği, Bhamra vd. (2011) düzenli tatbikatların örgütsel hafızayı güçlendirdiği bulgusunu doğrulamaktadır. Wicker vd. (2013) dört boyutlu dayanıklılık modelinde vurgulanan “yedekleme” boyutu, kritik öneme sahiptir; ancak Türk işletmelerinin yalnızca %28’inin personel yedeklemeyi kritik bir uygulama olarak görmesi, stratejik insan sermayesi yatırımlarının henüz yeterince benimsenmediğini

ortaya koymaktadır. Uluslararası uygulamalarla karşılaştırıldığında; uluslararası ile Türkiye'deki İK uygulamaları arasındaki farkı ciddi bir şekilde belirginleştirmektedir. Örneğin, Japonya'da Cabinet Office (2013) verilerine göre şirketlerin %87'si çalışan rotasyonu, çapraz eğitim ve kritik pozisyonlar için çoklu yedekleme içeren işletme sürekliliği planlarına sahiptir ve bu planlar yılda en az iki kez tatbikatlarla yenilenmektedir. Şili'de 2010 depremi sonrası zorunlu işletme sürekliliği plan düzenlemeleri kapsamında personel acil durum iletişim sistemleri, çalışan güvenlik protokolleri ve afet sonrası esnek çalışma politikaları standart İK uygulamaları haline gelmiştir (Rodríguez vd., 2013). Yeni Zelanda'da şirketlerin %72'si çalışan odaklı afet protokollerine(acil durum iletişim kartları, aile iletişim planları, afet sonrası psikolojik destek prosedürleri)sahiptir (Paton & Johnston, 2017). Türkiye'de ise TKYD (2023) raporunda katılımcıların %77'sinin yazılı planı olmasına rağmen %61'inin kriz anında doğaçlama karar alması, İK planlarının gerçek senaryoları yansıtmadığını veya tatbikatlarla içselleştirilmediğini göstermektedir. Bu bağlamda İK olarak personel yedeklemeye daha fazla önem verilmesi, çapraz eğitimlerin yaygınlaştırılması, yazılı planların gözden geçirilerek revize edilmesi ve çalışan odaklı afet protokollerine yönelik uygulamaların artırılması afete hazırlık ve afet sürecinde işletmelere daha stratejik ve hızlı adımlar atmasına yardımcı olabilir.

"Üst yönetimin liderlik yaklaşımı ve kurumsal sahiplenme, kriz yönetimi süreçlerini nasıl şekillendirmektedir?" araştırma sorusu için katılımcıların %54'ünün üst yönetim sahiplenmesini itici güç olarak görmektedir. %72'sinin yönetim desteği eksikliğini en büyük engel olarak görmesi (TKYD, 2023), Williams vd. (2017) kriz liderliğinin hem hazırlık sürecinde katılımcı hem de müdahale sürecinde kararlı olması gerektiği bulgusunu desteklemektedir. Boin ve Hart (2022), kriz liderliğinin belirsizlik altında karar alma ve anlam verme kapasitelerini içerdiğini göstermiştir. TKYD (2023) raporundaki somut örnek bu kuramsal çerçeveyi doğrulamaktadır: CEO'su ilk 3 saat içinde video mesaj gönderen Gaziantep şirketinin çalışanlarının %95'ine ulaştığı ve üretimi 5 günde başlattığı; üst yönetimi saha dışında olan firmaların ise 3-4 hafta süren toparlanma yaşadığı belirtilmektedir. Hofstede'nin (2001) yüksek güç mesafesi kavramı, Türkiye bağlamında üst yönetim liderliğinin kritik önemini açıklamaktadır. Uluslararası örnekler kültürel bağlamın etkisini göstermektedir. Örneğin, Japonya'da fikir birliği kültürü sayesinde CEO'lar hem kararlı liderlik hem de çalışan refahını dengeleyerek ortalama 10 günde toparlanma sağlamıştır (Orchiston vd., 2016). Şili'de hükümet-iş dünyası ortaklığıyla geliştirilen zorunlu işletme sürekliliği planlarını düzenlemeleri kurumsal sahiplenmeyi artırmış ve sektör genelinde hazırlık kültürü yaratmıştır (Bronfman vd., 2016). Newman ve Nollen'in (1996) kültürel uyum prensibi, yönetim uygulamalarının ulusal kültürle uyumlu olması gerektiğini göstermektedir. Türkiye'nin yüksek güç mesafesi (Hofstede, 2001) bağlamında, bu prensip üst yönetim liderliğinin önemini vurgularken; Duchek'in (2020) öngörü süreci için vurguladığı katılımcıların hazırlık süreçlerine katılması ile dengelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, üst yönetimin liderlik yönlerinin daha fazla güçlendirilmesi, kriz yönetim süreçlerinde üst yönetimin rollerinin belirlenmesi ve bu kapsamda ihtiyaç duyulacak eğitim plan ve programlarının İK tarafından oluşturularak takibinin sağlanması, üst yönetim ile çalışanların afet hazırlık sürecinde ortak kararlar alması işletmenin afet yönetim gücünü daha fazla sağlamlaştırabilir.

"Kriz iletişimi ve koordinasyon mekanizmaları, örgütsel dayanıklılık kapasitesini hangi yollarla güçlendirmekte ya da zayıflatmaktadır?" araştırma sorusu için TKYD (2023) raporunda çelişkili bir tablo ortaya çıkmaktadır: katılımcıların %85'i kurum içinde paylaşım yapıldığını belirtirken, %46'sı iletişim

yetersizliğini engel olarak göstermektedir. Seeger'in (2006) "hız, doğruluk ve tutarlılık" ilkeleri, bu paradoksu açıklamaktadır: paylaşım miktarı değil, iletişimin kalitesi kritiktir. Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) Sosyal Sermaye Teorisi'nin yapısal boyutu, fiziksel altyapı çöküşünün (GSM, internet) ilişki ağlarının işlevini sekteye uğrattığını açıklamaktadır. TKYD (2023) raporundaki somut örnekler bu kuramı doğrulamaktadır: Adana'da çift yönlü telsiz ve bulut tabanlı takip sistemi kullanan lojistik şirketi 12 saatte tüm çalışanlarına ulaşırken, sadece e-posta ve sabit hatla dayanan Kahramanmaraş şirketi 72 saat boyunca çalışanlarının %60'ına ulaşamamıştır. Faraj ve Xiao (2006), belirsiz rollerin ve iletişim kopukluklarının örgütsel kapasiteyi zayıflattığını göstermiştir. Uluslararası örnekler iletişime yönelik altyapı ve koordinasyonun önemini vurgulamaktadır. Örneğin, Yeni Zelanda'da 2011 Christchurch depremi sonrası topluluk liderliğinde iyileşme modeli benimsenmiş ve yerel koordinasyon merkezleri üzerinden işletmeler, belediyeler ve STK'lar arasında gerçek zamanlı bilgi paylaşımı sağlanmıştır (Vallance, 2015). Japonya'da olay komuta sistemi benzeri yapılar sayesinde merkezi koordinasyon ile yerel inisiyatif dengesi kurulmuş ve sektörel koordinasyon ağları hızla aktive edilmiştir (Cabinet Office Japan, 2013). Haupt vd. (2021), afet durumlarında çoklu kanal stratejisinin (dijital, analog, yedek) zorunluluğunu vurgulamıştır. İK olarak kriz iletişime yönelik hareket planlarının belirlenerek, bu planların güncel tutulması, eğitim ve gelişim süreçlerinde çeşitli senaryolarla kriz yönetimi sürecinde iletişime yönelik uygulamaların yapılması ve bu iletişim sürecine yönelik talimatların hazırlanması kriz iletişiminde daha az aksaklıkların yaşanmasına yardımcı olabilir.

"Çalışan bağlılığı, kurum kültürü ve psikolojik destek uygulamaları, afet sonrası toparlanma sürecinde nasıl bir rol oynamaktadır?" araştırma sorusu için TKYD (2023) raporunda kurum kültürü (7,95/10) ve örgütsel dayanıklılık (7,82/10) en düşük performans skorlarına sahipken, krizlere yönelik genel dayanıklılık üzerinde en yüksek etkiye sahiptir. Bu bulgu, Lengnick-Hall ve Beck'in (2005) bağlamsal kaynakların (öğrenme kültürü, paylaşılan değerler) örgütsel dayanıklılık için kritik olduğu iddiasını güçlü biçimde desteklemektedir. Barasa vd. (2018), kültürün örgütsel dayanıklılık için temel olduğunu sistematik alan yazını incelemesiyle ortaya koymuştur. TKYD (2023) raporundaki somut örnek bu ilişkiyi doğrulamaktadır: Hatay'da ücretsiz terapi, esnek çalışma ve değerlendirme askıya alma uygulayan tekstil şirketinin devamsızlık oranı %15'ten %6'ya düşmüş ve 4. haftada üretim %80 kapasiteye ulaşmıştır; psikolojik destek sunmayan Gaziantep şirketi ise 3 ay boyunca yüksek devamsızlık (%25) ve istifa (%12) ile mücadele etmiştir. Fang vd. (2020), psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisini meta-analiz yöntemiyle doğrulamıştır. Ancak TKYD (2023) raporunda psikolojik sağlığa yapılan vurgunun düşüklüğü (%8), Kuntz vd.'nin (2017) vurguladığı psikolojik dayanıklılığı güçlendiren İK uygulamalarının ihmal edildiğini göstermektedir. Uluslararası örneklerde ise kültür ve psikolojik desteğin önemi vurgulanmaktadır. Örneğin, Yeni Zelanda'da düşük hiyerarşi kültürü sayesinde travma sonrası iyi hissetme programları ve akran desteği sistemleri yaygınlaştırılmış, ortalama toparlanma süresi iki haftaya düşmüştür (Paton & Johnston, 2017). Japonya'da sürekli iyileştirme kültürünün uzantısı olarak travma danışmanlığı yaygınlaştırılmış ve dayanışma değeri etrafında kolektif iyileşme kültürü yaratılmıştır (Orchiston vd., 2016). Şili'de hükümet-iş dünyası ortaklığıyla ruh sağlığı ilk yardım programları başlatılmış ve işyeri travma yönetimi için ulusal standartlar geliştirilmiştir (Bronfman vd., 2016). İK açısından, kendini iyi hissetme programlarının oluşturulması, ruh sağlığı ilk yardım programlarının hayata geçirilmesi ve travma yaşayan ve atlatamayan çalışanlar için psikolojik destek

sağlanması ve bu desteğin takip edilmesi gerekmektedir. Bu programların oluşturulması ve takibinin yapılması hem işe hem de örgüte olan bağlılığı artırabilir.

Bu çalışma uluslararası alan yazınına iki farklı açıdan önemli katkı sağlamaktadır. İlk olarak, Hofstede'nin (2001) güç mesafesi kavramını afet yönetimi arasında ilişki kurarak Newman ve Nollen'in (1996) kültürel uyum ilkesi çerçevesinde yeni ve hibrit model önermektedir. Bu modelde; rutin dönemlerde katılımcı hazırlık, kriz anında merkezi karar alma, kriz sonrası yeniden katılımcı iyileşme süreçleri beraber ele alınmaktadır. İkincisi, Wicker vd.'nin (2013) dört boyutlu dayanıklılık modeline (sağlamlık, yedekleme, beceri, atiklik) kültürel dayanıklılık boyutunun da eklenmesini önermektedir. Türkiye gibi kültürel özelliklerin iş yaşamının her yerinde görülmesi bu boyutun eklenmesinin en büyük gerekçesi olarak düşünülmektedir.

Bulgular, afet riski yüksek bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler için de çeşitli çıkarımlar ve tavsiyeler sunmaktadır. Örneğin, Herbane (2010), tatbikatların planların içselleştirilmesinde kritik rol oynadığını göstermiştir. TKYD (2023) raporunda %61'inin doğaçlama karar alması, planların gerçek senaryoları göre hazırlanmadığını göstermektedir. İşletmelerin senaryolarını oluştururken daha gerçekçi olabilirler. Ayrıca, Haupt vd. (2021), afet durumlarında çoklu kanal stratejisinin (dijital, analog, yedek) zorunluluğunu vurgulamıştır. Buna bağlı olarak işletmeler dijital iletişim dışında yedek olmak üzere analog telefonlarla iletişimi sağlayıcı yapıyı kurabilir. Hollands vd.(2024), çalışan refahını merkezine alan örgütlerin kriz sonrası daha hızlı toparlandığını çalışmalarında belirtmişlerdir. İşletmeler çalışan refahını öne alan uygulamaları sayısını artırabilir veya geliştirebilirler. Türkiye bağlamında, Newman ve Nollen'in (1996) kültürel uyum ilkesi ışığında, yüksek güç mesafesi (Hofstede, 2001) üst yönetim liderliğini zorunlu kılarken, Duchek'a (2020) göre öngörü sürecinde daha fazla katılımcı katkısı gerekmektedir. İşletmeler, öngörü sürecinde eksikliklerini gidermek için çalışan fikir ve katılımını alacak sistemler oluşturabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. TKYD (2023) raporu ikincil veri kaynağı olarak kullanılmıştır ve örneklem özellikleri detaylı bilinmemektedir. Çalışma kesitsel tasarıma sahiptir ve Ployhart ve Vandenberg'in (2010) vurguladığı boylamsal perspektifi yakalamamaktadır. Katılımcılar ağırlıklı olarak yöneticilerden oluşmaktadır; Kuntz vd.'nin (2017) önerdiği gibi çalışan perspektifi daha bütünsel anlayış sağlayabilir. Uluslararası karşılaştırmalar literatür taramasına dayalıdır; Tsui'nin (2007) önerdiği çoklu ülke karşılaştırmalarını kapsayan araştırmalara ait bulgulara yer verilmesi ülkelere göre uygulamaların durumunu ve geliştirilmesi gereken yönleri gözler önüne daha iyi sunabilir.

Bulgular, gelecek araştırmalar için farklı bakış açıları sunmaktadır. George ve Jones'un (2000) önerdiği boylamsal araştırma tasarımları kullanılarak Türk işletmelerinin iş sürekliliği planlarının benimseme süreçleri takip edilip incelenebilir. Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar çerçevesinde farklı bölgelerde (Örneğin Batı Anadolu ile Doğu Anadolu) karşılaştırmalı alan çalışması yapılabilir. Newman ve Nollen'in (1996) kültürel uyum çerçevesi kullanılarak "hibrit model" in farklı örgüt türlerinde nasıl uygulanabileceği araştırılabilir. Connor ve Davidson'ın (2003) geliştirdiği psikolojik dayanıklılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve afet bağlamında test edilmesi, bu alandaki araştırmaları ilerletebilir.

Bu tartışma, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremlerinin Türk örgütlerinde örgütsel dayanıklılık ve İK politikalarına etkilerini değerlendirmiştir. Bulgular, üst yönetim liderliğinin kritik önemini (Lengnick-Hall vd., 2011), kriz hazırlık planlarının içselleştirilmesi gerekliliğini (Duchek, 2020), çoklu kanal iletişim

stratejisinin zorunluluğunu (Seeger, 2006) ve psikososyal desteğin ihmal edilen bir alan olduğunu (Kuntz vd., 2017) göstermektedir. Newman ve Nollen'in (1996) kültürel uyum ilkesi ışığında, Türkiye'nin yüksek güç mesafesi bağlamında "hibrit model" in kültürel uyum sağlayacağı önerilmektedir. Teorik olarak, bu çalışma Wicker vd.'nin (2013) modeline "kültürel dayanıklılık" boyutunu ekleyerek ve Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) sosyal sermaye teorisinde gelişmekte olan ülkelerde altyapı kısıtlarının "yapısal boyut" u nasıl etkilediğini göstererek alan yazını katkı sunmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri bağlamında insan kaynakları politikalarının afet sonrası örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. TKYD (2023) raporunun tematik analizi, dört ana temayı belirlemiştir: üst yönetim ve kurumsal sahiplenme, kriz yönetimi altyapısı ve operasyonel dayanıklılık, iletişim ve koordinasyon, kurum kültürü ve itibar.

Bulgular, Kaynak Temelli Görüş ve Sosyal Sermaye Teorisi'nin örgütsel dayanıklılığı açıklamada güçlü teorik çerçeveler olduğunu göstermektedir. İnsan sermayesine yapılan yatırımlar (eğitim, yedekleme, çapraz eğitim) ve sosyal sermayenin üç boyutu (yapısal, ilişkisel, bilişsel) afet sonrası dayanıklılığın temel belirleyicileridir.

Üst yönetim sahiplenmesi, tüm diğer faktörleri etkileyen merkezi bir rol oynamaktadır. Yazılı kriz planları önemli olmakla birlikte, ancak içselleştirildiğinde ve tatbikatlarla desteklendiğinde etkili olmaktadır. İletişim ve koordinasyon, hem fiziksel altyapı hem de ilişkisel faktörlere bağlıdır. Kurum kültürü ve itibar, performansı görece düşük olmakla birlikte, genel dayanıklılık üzerinde en yüksek etkiye sahiptir.

Gelecek araştırmalar birkaç yönde ilerlemelidir. Örneğin, deprem öncesi, sırası ve sonrası dönemleri kapsayan boylamsal araştırmalar yapılarak, nedensel ilişkiler daha net ortaya koyulabilir veya farklı kriz türlerinin (deprem, pandemi, ekonomik kriz) insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkisini karşılaştıran çalışmalar, dayanıklılığın evrensel ve bağlama özgü boyutlarını ayırt edebilir.

Bu çalışma, hem alan yazınına hem de bu konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli katkılar sunmaktadır. Türkiye gibi yüksek afet riski taşıyan ülkelerde, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünün tanınması ve geliştirilmesi, gelecekteki krizlere karşı toplumsal dayanıklılığın inşasında kritik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

AFAD. (2023a). *06 Şubat 2023 Pazarcık-Elbistan Kahramanmaraş (Mw: 7.7 – Mw: 7.6) depremleri raporu*. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, Deprem ve Risk Azaltma Genel Müdürlüğü Deprem Dairesi Başkanlığı. https://deprem.afad.gov.tr/assets/pdf/Kahramanmaraş%20Depremi%20%20Raporu_02.06.2023.pdf, (Erişim tarihi: 01.02. 2026)

AFAD. (2023b). *06 Şubat 2023 Kahramanmaraş (Pazarcık ve Elbistan) depremleri saha çalışmaları ön değerlendirme raporu*. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. https://deprem.afad.gov.tr/assets/pdf/Arazi_Onrapor_28022023_surum1_revize.pdf, (Erişim tarihi: 01.02. 2026)

Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>

- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Boin, A., & 't Hart, P. (2022). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 261-286. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 270-297. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0132>
- Bronfman, N. C., Cisternas, P. C., López-Vázquez, E., & Cifuentes, L. A. (2016). Trust and risk perception of natural hazards: Implications for risk preparedness in Chile. *Natural Hazards*, 81(1), 307-327. <https://doi.org/10.1007/s11069-015-2080-4>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Cabinet Office, Government of Japan. (2013). White paper on disaster management in Japan 2013. *Cabinet Office*. http://www.bousai.go.jp/en/documentation/white_paper/2013.html
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Comerio, M. C. (1998). Disaster hits home: New policy for urban housing recovery. University of California Press.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1304_03
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *Kahramanmaraş ve Hatay depremleri raporu: 2023 Kahramanmaraş ve Hatay depremlerinin makroekonomik etkileri*. T.C. Cumhurbaşkanlığı.

- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). Kahramanmaraş ve Hatay depremleri raporu: 2023 Kahramanmaraş ve Hatay depremlerinin makroekonomik etkileri. T.C. Cumhurbaşkanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/2023-kahramanmaras-ve-hatay-depremleri-raporu/>
- Daouk-Öyry, L., Afiouni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The Role of HRM in Building Resilience: The Relationality Imperative in Times of War. *Human Resource Management Journal*, 35(4), 833-849. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12597>
- De Cieri, H., Sheehan, C., Costa, C., Fenwick, M., & Cooper, B. K. (2009). International human resource management in Australian multinational enterprises: The role of the HR function in subsidiary management. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1035-1053. <https://doi.org/10.1080/09585190902850141>
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>
- De Matteis, F., Preziuso, M., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(4), 678-690. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12470>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Fang, Y., Jiang, G., Makino, S., & Beamish, P. W. (2020). Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00850.x>
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684. <https://doi.org/10.1177/014920630002600404>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Hanafiah, M. H., Rahman, M. F. A., Zakaria, A. S., & Salleh, N. H. M. (2023). Systematic literature review of Business Continuity Management (BCM) practices: Integrating organisational resilience and performance in Small and medium enterprises (SMEs) BCM framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 98, Article 104088. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104088>
- Haupt, B., Hartmann, F. G., & Raupp, J. (2021). The use of crisis communication strategies in emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 18(1), 47-70. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2019-0053>
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 52(6), 978-1002. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>

- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2024). The how and why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 196-230. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Khan, H., Vasilescu, L. G., & Khan, A. (2008). Disaster management cycle – A theoretical approach. *Management and Marketing Journal*, 6(1), 43-50.
- Kornberger, M., Leisnering, S., & Meyer, R. E. (2019). The logic of tact: How decisions happen in situations of crisis. *Organization Studies*, 40(2), 239-266. <https://doi.org/10.1177/0170840617747920>
- Kuntz, J. R., Näswall, K., Bockett, A., & Malinen, S. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Liu, B. F., Iles, I. A., & Herovic, E. (2020). Leadership under fire: How governments manage crisis communication. *Communication Studies*, 71(1), 128-147. <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1697245>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- National Research Council. (1991). *A safer future: Reducing the impacts of natural disasters*. National Academy Press. <https://doi.org/10.17226/1840>
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490152>

- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the context of New Zealand tourism organizations: *Resources and capabilities*. *Tourism Management*, 56, 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.016>
- Paton, D., & Johnston, D. (2017). Disaster resilience: An integrated approach (2nd ed.). Charles C Thomas Publisher.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Prayag, G., Muskat, B., & Dassanayake, C. (2024).. *Journal of Travel Research*, 63(3), 659-680.
- Rodríguez, H., Quarantelli, E. L., & Dynes, R. R. (Eds.). (2013). Handbook of disaster research. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-32353-4>
- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Somer, S. A., Howell, J. M., & Noonan, C. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Steen, J. (2024). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), Article e12501. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). Berrett-Koehler.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tay, H. L., Lim, R. M. L., & Wang, Y. (2022). Mitigating risks in the disaster management cycle. *Advances in Civil Engineering*, 2022, Article 7454760. <https://doi.org/10.1155/2022/7454760>
- TKYD (2023). Deprem sürecinde kurumsal yönetim deneyimi araştırması. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. https://www.tkyd.org/wp-content/uploads/2024/01/TKYD_Deprem-Surecinde-Kurumsal-Yonetim-Deneyimi-Arastirmasi_v2.pdf, (Erişim tarihi: 18 Kasım 2025)
- Tsui, A. S. (2007). From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1353-1364. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166121>
- Tunçer, A. S. (2016). İnsan Kaynakları Yaklaşımının Sosyal Sermaye Düzeyine Etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 27-43.
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği İnşaat Mühendisleri Odası(TMMOB). (2023b). 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri hasar tespit çalışmalarını değerlendirme raporu. TMMOB İMO. <https://www.imo.org.tr/Eklenti/8216.hasar-tespit-calismalari-degerlendirme-raporurpdf.pdf>
- Uhr, C. (2017). Leadership ideas as barriers for efficient collaboration during emergencies and disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 301-312. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12178>

- UNDRR (2023). Disaster risk reduction. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. <https://www.undrr.org> (Erişim tarihi: 18 Kasım 2025)
- Vallance, S. (2015). Disaster capitalism or community resilience? Competing narratives of the Canterbury earthquakes. *New Zealand Geographer*, 71(1), 26-37. <https://doi.org/10.1111/nzg.12066>
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422. 10.1109/ICSMC.2007.4414160
- Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66(s1), 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- World Bank (2023). Türkiye earthquake rapid damage assessment. The World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/02/27/world-bank-estimates-damage-from-earthquakes-in-turkiye-over-34-billion> (Erişim tarihi: 18 Kasım 2025)
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
- Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, C. H., & Doherty, B. (2023). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 806-827.