

6 Şubat 2023 Tarihli Depremlerde Mülki İdare Amirlerinin Rolü: Durumsallık Kuramı Perspektifinden Bir Değerlendirme *

The Role of State Territorial Administrators in the Earthquakes of February 6, 2023: An Evaluation from the Perspective of Contingency Theory

Önder Bozkurt**

Özet

Bu çalışma, 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremleri sonrasında afet bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini durumsallık kuramı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş, durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu deprem bölgesinde fiilen görev yapan 13 mülki idare amiri oluşturmaktadır. Veriler, katılımcılara elektronik ortamda uygulanan yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu aracılığıyla elde edilmiş; yazılı yanıtlar içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Analiz sonucunda bulgular; afet öncesi hazırlık, afet anındaki yönetim ve müdahale, kurumlar arası koordinasyon, karar verme ve liderlik, iletişim ve bilgi yönetimi ile afet sonrası iyileştirme süreçleri olmak üzere altı ana tema altında değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, afet yönetiminde standart plan ve uygulamaların tek başına yeterli olmadığını; yöneticilerin afetin büyüklüğü, yerel ihtiyaçlar, kaynak durumu, iletişim altyapısı ve çevresel koşullar doğrultusunda duruma özgü kararlar geliştirmek zorunda kaldıklarını göstermektedir. Özellikle iletişim altyapısındaki aksaklıklar, kaynak yetersizlikleri ve zaman baskısı karşısında yerel inisiyatif kullanımı, kurumlar arası koordinasyon, gönüllü katkılarının etkin yönetimi ve esnek liderlik uygulamalarının kriz yönetiminin başarısında belirleyici olduğu belirlenmiştir. Bulgular, durumsallık kuramının öngördüğü bağlamsal yönetim anlayışını desteklemekle birlikte, merkezi koordinasyon ile yerel esneklik arasındaki dengenin afet yönetiminin etkinliği açısından kritik öneme sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Sonuç olarak çalışma, mülki idare amirlerinin afet yönetimindeki rolünü durumsallık kuramı perspektifinden değerlendirerek afet yönetiminde bağlama duyarlı liderlik, yerel karar alma kapasitesi ve kurumlar arası koordinasyonun önemine ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Afet Yönetimi, Kriz Yönetimi, Mülki İdare Amiri, Durumsallık Kuramı, Yerel Liderlik.

*Geliş Tarihi / Received: 15.05.2026 / Kabul Tarihi / Accepted: 11.09.2026

**Dr. Vali, Ağrı Valiliği, bbozkurtonder@gmail.com Orcid ID: 0000-0003-1152-3096

*** Bu makaleyi şu şekilde kaynak gösterebilirsiniz / To cite this article (APA):

Bozkurt, Ö. (2026). 6 Şubat 2023 tarihli depremlerde mülki idare amirlerinin rolü: Durumsallık kuramı perspektifinden bir değerlendirme. TYB Akademi Dil Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi. (48), 138-171:

<https://doi.org/10.64985/tybakademi.1951891>

Abstract

This study aims to examine the experiences of state territorial administrators working in the disaster zone following the February 6, 2023, Kahramanmaraş-centered earthquakes regarding crisis management within the framework of contingency theory. A qualitative research approach was adopted, employing a case study design. The study group consisted of 13 state territorial administrators actively working in the earthquake zone. Data were collected through a semi-structured open-ended questionnaire administered electronically; written responses were analyzed using content analysis. The findings were evaluated under six main themes: pre-disaster preparedness, management and response during the disaster, inter-agency coordination, decision-making and leadership, communication and information management, and post-disaster recovery processes. The research findings indicate that standard plans and practices alone are insufficient in disaster management; administrators are forced to develop situation-specific decisions based on the magnitude of the disaster, local needs, resource availability, communication infrastructure, and environmental conditions. In particular, the use of local initiative, inter-agency coordination, effective management of volunteer contributions, and flexible leadership practices were found to be crucial in the success of crisis management in the face of communication infrastructure disruptions, resource shortages, and time pressure. The findings support the contextual management approach predicted by contingency theory, while also revealing that the balance between central coordination and local flexibility is critical for the effectiveness of disaster management. In conclusion, this study evaluates the role of state territorial administrators in disaster management from a contingency theory perspective, offering theoretical and practical implications regarding the importance of context-sensitive leadership, local decision-making capacity, and inter-agency coordination in disaster management.

Keywords: Disaster Management, Crisis Management, State Territorial Administrators, Contingency Theory, Local Leadership.

Extended Abstract

The earthquakes centered in Kahramanmaraş on February 6, 2023, affecting 11 provinces, have been recorded as one of the most devastating events in Turkey's disaster management history. This disaster, which claimed tens of thousands of lives, injured hundreds of thousands, and forced millions of citizens to flee, drew attention not only for its search and rescue and emergency aid processes but also for the role played by state territorial administrators in crisis management. This study examines the experiences of state territorial administrators (governors, deputy governors, district governors, and provincial inspectors) in post-disaster crisis management within the framework of Contingency Theory, revealing how environmental factors

and local conditions shape management processes beyond standard protocols.

Contingency Theory argues that organizational structure and leadership styles are determined by contextual factors rather than fixed rules applicable in every situation. Leader effectiveness depends on numerous variables, including the size of the organization, environmental uncertainty, technical capabilities, stakeholder expectations, and cultural conditions. During crisis periods, uncertainty, time pressure, and communication challenges, in particular, necessitate managers to adopt different leadership styles. Therefore, instead of uniform and centralized solutions, flexible and situation-specific practices are more functional. This approach is important for explaining the practical solutions developed by state territorial administrators working in disasters in different regions.

As part of the study, qualitative data were collected through a semi-structured written questionnaire administered electronically to 13 state territorial administrators who served in the earthquake-affected provinces. The written responses constituted the primary data source of the study and were analyzed using content analysis. Participants included district governors, deputy governors, and provincial inspectors. Questions were posed around pre-disaster preparation processes, disaster response, and post-disaster recovery activities. Participants' positions, length of service, crisis management experiences, and leadership approaches were analyzed, and the findings were evaluated within the framework of contingency theory.

Research findings highlight practices such as drills, inventory studies, risk analyses, and local-level training programs conducted by state territorial administrators. However, the general consensus is that preparations were largely inadequate. In particular, infrastructure deficiencies, personnel shortages, and the inadequate implementation of theoretical plans in the field were highlighted as significant problems. However, practices such as muhtar academy and neighborhood-level risk scenarios in some districts were considered positive examples.

The collapse of communication and transportation in the early hours of the earthquake led to centralized instructions being misaligned with local needs. In this situation, state territorial administrators took the initiative to convert public buildings into shelters, commandeer construction equipment to clear roads, and coordinate with volunteers to create tent cities. These practices reflect the "flexible leadership" approach envisioned by contingency theory. Some administrators facilitated rapid decision-making by delegating authority, while others preferred to maintain direct control. Regarding inter-institutional coordination, it was observed that collaboration with AFAD, the police, the gendarmerie, health units, municipalities, the Red Crescent, and civil society organizations experienced initial disruptions but gradually improved. The contribution of volunteers was particularly critical in the early hours, but their lack of coordination led to chaos in some areas. Therefore, it was stated that volunteerism should be supported by more institutional mechanisms.

One of the biggest problems after a disaster is the collapse of communication infrastructure. When phone and internet lines were down, alternative methods such as municipal loudspeakers, mosque announcement systems, neighborhood headmen

(mukhtar) networks, and WhatsApp groups were implemented. Data was processed through map-based analyses at crisis desks, and response plans were developed. These practices demonstrate the criticality of data-driven management in disaster areas.

The most challenging aspects of the recovery process include the construction of permanent housing, property issues, social unrest, psychosocial trauma, and economic losses. Participants emphasized the importance of establishing container cities, opening temporary markets, providing employment through community-based programs, and psychosocial support services. Solutions developed according to local needs during this process emerged as another reflection of the contingency approach.

The research findings demonstrate that the success of local administrators in crisis management depends not only on legal authority but also on empathy, rapid decision-making, flexibility, communication skills, and the ability to build social trust. Participants emphasized that pre-disaster preparations, in particular, should be meticulously prepared for the worstcase scenario, rather than routine.

Giriş

Afetlerin oluşturduğu maddi ve manevi zararların hızlı ve etkin şekilde bertaraf edilebilmesi, kamu yönetim sistemlerinin çözüm aradığı konuların başında gelmektedir. Normal hayat akışının sekteye uğramasına neden olan afetlerle mücadele, afet öncesi risk azaltmadan afete müdahale ve sonrasındaki iyileştirme süreçlerine kadar uzanan bir dizi hazırlık süreçlerini bünyesinde barındırmaktadır. Kuşkusuz hazırlık süreçleri birçok paydaşın sorumluluk üstlendiği, kurumsal ve bireysel kapasite artışına gidilmesini gerektiren aşamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal afet sonrası yaşanan kriz yönetiminde ise yerinde ve doğru kararların alınabilmesi, kurumsal bilgi birikimi ve kapasite artışı yanında, yerel yönetim yetkililerinin performansına ve de bireysel kapasitelerinin yeterliliklerine bağlı olmaktadır.

Türkiye’de atanmış il ve ilçe yöneticileri (vali/vali yardımcıları ve kaymakamlar) hem merkezi hükümetin temsilcisi hem de yerel karar alıcı ve uygulayıcılar olarak afetlerin sevk ve idaresinde kilit roller üstlenmektedirler. Türkiye’de, afet ve acil durumların yönetim süreçlerinden sorumlu kurum olan AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) tarafından hazırlanan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP)’nda, mülki idare amirlerine (vali, vali yardımcısı, kaymakam, mülkiye müfettişi) önemli görevler verilmektedir. TAMP’ta, il afet müdahale planlarının hazırlanması, onaylanması ve uygulanmasından illerde valilerin sorumlu olduğu, afetlerde yerel düzeyde koordinasyonun, Başkanlık AFAD Merkezi ile irtibatlı olarak vali tarafından sağlanacağı (TAMP, 2025: 11, 22, 56) kayıt altına alınmıştır.

TAMP’ın afet yönetim görevlerinde, İçişleri Bakanlığı’na ve dolayısıyla ildeki vali, vali yardımcısı ve kaymakamlara verdiği görev ve sorumluluklar mülki idare kurumunun tarihten bugüne üstlenmiş olduğu köklü bir geleneğin mahsulüdür.

Osmanlı döneminden Cumhuriyet’e intikal eden kurumların başında gelen İçişleri Bakanlığı (eski adıyla Dahiliye Nezareti), mülki idarenin devlet kademesinde kök salıp yeşerdiği tarihi kurumlardan birisidir. Sarıkavak’ın (2021: 104) aktardığı bilgilerden anlaşılmaktadır ki, 1864 Vilayet Nizamnamesi ile Osmanlı Devleti’nin mülki idare sisteminde; vilayet sancaklara, sancak kazalara, kaza karyelere (köylere) bölünmüş, vilayetin amirine vali, sancağın amirine mutasarrıf, kazanın amirine kaymakam denilmiş, karyelerin ise muhtarlar tarafından idare edileceği o dönemde kararlaştırılmıştır.

Mülki idareyi düzenleyen 1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu’nda (mevzuat.gov.tr) İçişleri Bakanlığı taşra teşkilat yapılıncasında; il, ilçe ve ilçeler de bucak yönetimlerinin olacağı öngörülmüş (günümüzde bucak yönetimleri bulunmamaktadır), ilde vali, ilçede kaymakamların görev yaptıkları yerlerde, en üst idari merci oldukları hüküm altına alınmıştır (İl İdaresi Kanunu, 2025, md. 1,3,4,27 vd.).

Vali ve kaymakamlar görev yaptıkları il ve ilçelerde, başta kamu düzeni ve güvenliği olmak üzere kamu hizmetlerinin hemen her alanında önemli roller üstlenmektedirler. Kamu düzeni üst başlığı altında afetlerin etkin yönetimi konusunda da kendilerine hayati sorumluluklar yüklenen mülki idare amirleri, afet zamanlarında adeta “tüm kesimlerin ulaştığı devlet adamı” görevini yürütmekte, kaos ve kriz anlarında aranılan kişiler olmaktadır. Bu bağlamda, mülki idare amirliği mesleği, acil durumlarda kanunların tanımladığı yetki ve görevler ile kamu yönetiminin en kilit ve aranan meslek mensupları arasında yer almakta olup olağan durumlarda havale mercii, olağanüstü durumlarda ise cankurtaran fonksiyonu üstlenen (Tutum, 1976’dan aktaran Çapar, 2024: 45) merciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Olağanüstü durumlardan birisi olan yıkıcı depremlerde cankurtaran işlevlerini üstlenen mülki idare amirleri, bu görevlerini asrın felaketi olarak adlandırılan 6 Şubat 2023 tarihli depremlerde de yerine getirerek sahada görevli paydaş kurumların koordinasyonunda önemli rol oynamışlardır. AFAD’ın uluslararası yardım çağrısında bulunduğu ve Türkiye tarihinde en yıkıcı doğa kaynaklı afetlerden biri olarak kayda geçen 6 Şubat Depremlerinin müdahale ve iyileştirme çalışmalarında 59 vali, 8 vali-mülkiye müfettişi, 47 mülkiye müfettişi, 302 kaymakam/vali yardımcısı, 292 kaymakam adayları depremin etkilediği 11 ilde (Kahramanmaraş, Hatay, Adıyaman, Osmaniye, Gaziantep, Şanlıurfa, Malatya, Diyarbakır, Adana, Kilis ve Elazığ) ve 124 ilçede görev almışlardır (Özden, 2025b: 149-150).

6 Şubat’ın neden olduğu yıkım ve kayıplara kısaca değinilecek olunursa, 53.713 kişinin vefatına, 107.213 kişinin yaralanmasına neden olan bu felakette, arama, kurtarma ve iyileştirme çalışmalarında 35.250’si arama kurtarma personeli olmak üzere, toplamda 650 bin personel, 20 bin araç ve iş makinesi, 141 helikopter, 182 uçak ve 23 gemi acil yardım çalışmalarında görev almıştır. 11 ilde, 124 ilçede 39 binden fazla enkazda arama yapılmış, 200 binden fazla bina ise ağır hasar almıştır. Bölgedeki 3 milyon 500 binden fazla afetzede, başka illere tahliye edilmiş, AFAD deprem illerine 1 milyon çadır sevk etmiş, 392 konteyner kentte 208.863 konteyner kurularak yaklaşık 670 bin kişiye geçici barınma imkânı sağlanmıştır (Özden, 2025a: 181-182). 6 Şubat 2023 Depremleri, neden olduğu can kayıpları, oluşturduğu hasar ve zarar tablosu ile Türkiye’nin afetler tarihinde hafızalardan silinemeyecek büyük

bir olaydır. Böylesine büyük bir felaketin yol açtığı yaraların hızlıca sarılmasında, ülkenin sosyal sermayesinin ve afet sonrası toplumsal dirençlilik ve dayanışma ruhunun kayda değer önemli katkıları olmakla beraber içinde barındığı birçok dersler ve uyarılar bakımından da 6 Şubat'ın afetler tarihindeki yeri unutulmayacaktır.

Yukarıda aktarıldığı üzere, afet, kriz ve acil durumlarda hayati görevler icra eden mülki idare amirleri bilgi ve becerileri ile mevzuatın vermiş olduğu yetkiler ölçüsünde, 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş ve Hatay depremleri sonrası afet bölgesi illerinde görevlendirilmiştir. Çalışmada, 6 Şubat Depremleri sonrası mülki idare amirlerinin hayatın normalleşmesi amacıyla gerek kriz anındaki gerekse sonrasında; güvenlikten sağlık ve eğitime, acil barınmadan alt yapı hizmetlerine kadar birçok alanda bölgede yürüttükleri faaliyetler ile üstlenmiş oldukları rol ve sorumluluklar, durumsallık kuramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, depremin yaşandığı il ve ilçelerde görev yapan farklı unvanlardaki mülki idare amirlerine elektronik ortamda yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu uygulanmış, araştırmaya katılan 13 mülki idare amirinden elde edilen yazılı görüşler durumsallık kuramı çerçevesinde analiz edilmiştir.

Çalışma, durumsallık kuramı hakkında genel bilgilerin verildiği bölüm ile başlamakta, sonrasında durumsallık kuramının uygulama safhasını oluşturan mülki idare amirlerinin görüş ve değerlendirmelerine yer verilmektedir. Çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan bu kısım, araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin görev unvanları, bulundukları görev yerleri, yöneticilik tecrübeleri ve önceki kriz deneyimlerine ilişkin elde edilen verilerden oluşmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; kuramın özünü yansıtan “duruma özel liderlik ve esneklik” yaklaşımına uygun olarak mülki idare amirlerinin sahadaki pratik çözümleri, tek tip reçeteler yerine sorunlara geliştirdikleri alternatif yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın sonuç ve tartışma bölümünde ise afetler ve mülki idare başlıklarında araştırma yapacak olan tüm kesimlere bazı temel çıkarımlar sunulması amaçlanmaktadır.

Araştırma konusunun daha öncesinde çalışılıp çalışılmadığına yönelik durumsallık, 6 Şubat, mülki idare, afet ve deprem anahtar kelimelerinin açık kaynaklardan yapılan literatür taraması sonuçlarına* göre; görülebildiği kadarıyla durumsallık kuramı özelinde mülki idare amirlerinin afetlerdeki rol ve sorumluluklarını esas alan bir incelemeye rastlanmamakta, “6 Şubat 2023 Tarihli Depremlerde Mülki İdare Amirlerinin Rolü: Durumsallık Kuramı Perspektifinden Bir Değerlendirme” başlıklı bu makalenin akademik araştırmalara katkı sunmayı hedefleyen özgün bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir.

1. Kuramsal Değerlendirme

1.1. Genel Hatlarıyla Durumsallık Kuramı

*YÖK Tez Merkezinde lisansüstü, doktora ve diğer tez türlerinde yapılan sorgulamalarda; afet başlığı ile 1.425 kayıt, deprem başlığı ile yapılan sorguda, 3.462 kayıt, mülki idare başlığı ile yapılan sorguda, 73 kayıt, 6 Şubat başlığı ile yapılan sorguda, 146 kayıt, durumsallık başlığı ile yapılan sorguda 14 kayıt bulunmuştur (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>). Mülki idare ve afetler başlıklarında yapılan sorgulamalarda araştırma konusunu doğrudan veya dolaylı ilgilendiren bir çalışma bulunmadığı görülmektedir (<https://dergipark.org.tr>, <https://www.researchgate.net/publication>).

Liderlik biçimi, liderin kişilik özellikleriyle birlikte içinde bulunduğu ortamın koşullarına bağlı olarak şekillenen bir süreçtir. Liderin tutum ve davranışları, zaman, yer ve koşullara göre farklılık gösterebilir (Karakulle, 2020: s. 15). Bu durum, bir bireyin bazı özel niteliklere sahip olmasına rağmen, her ortamda liderlik sergileyemeyebileceğini; bazı durumlarda ise bu özelliklerin daha belirgin hale geldiğini göstermektedir (Güney, 2007: s. 357).

Durumsallık kuramı, idari kararların mutlak ve evrensel kalıplar tarafından değil, çevresel koşullar tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir (Donaldson, 2001). Bir liderin etkinliği; örgütsel yapı, dış çevredeki belirsizlik derecesi, teknik yetenekler ve dış paydaşların baskısı gibi pek çok faktöre bağlıdır (Fiedler, 1964). Cancell ve meslektaşları tarafından ortaya atılan “durumsallık kuramı”, örgütlerin kriz zamanlarında çevresel faktörlere dayalı stratejiler geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Cancell vd., 1997).

Durumsallık kuramı, liderlik davranışlarının her zaman içinde bulunulan bağlama göre şekillenmesi gerektiğini belirtir. Bu yaklaşıma göre, her durumun doğası farklı olduğundan, yöneticiler de buna göre karar vermelidir. Örneğin, ordu gibi hiyerarşinin belirgin olduğu yapılarda liderin baskın bir tutum takınması doğaldır. Buna karşılık, üniversite gibi kurumsal yapılarda yöneticiler daha fazla iş birliği ve katılımı ön planda tutar (Educba, 2018). Güvenlik riski barındıran coğrafyalarda liderin kararlı ve otoriter davranması gerekebilirken; akademik ya da sağlık kuruluşlarında daha uzlaşmacı ve destekleyici bir tarz etkili olabilir (Olum, 2004).

Bu kuram, her örgüt yapısının her durumda geçerli olamayacağını savunur. Başka bir ifadeyle, tek bir ideal yönetim biçimi her zaman ve her yerde işe yaramaz. Olum’un (2004) belirttiğine göre, durumsallık ya da beklenmeyen koşullara dayalı yaklaşımda yöneticilerin, karar alma süreçlerinde mevcut şartları ayrıntılı biçimde analiz etmeleri ve duruma özel belirleyici unsurları dikkate alarak hareket etmeleri gerekir. (Tengilimoğlu vd., 2014) ise bu yaklaşıma dair değerlendirmesinde, örgütlerin işleyişinin hem iç hem de dış çevredeki değişkenlerden etkilendiğini, dolayısıyla sabit doğruların değil, şartlara göre şekillenen farklı doğru seçeneklerin söz konusu olabileceğini ifade etmektedir.

Durumsallık kuramına göre, felaket sonrası liderlik tarzı; belirsizlik derecesi, zaman baskısı, paydaş beklentileri ve medya baskısı gibi faktörlere bağlıdır (Pearson ve Clair, 1998). Coombs (2007), bir krizin bir organizasyonun itibarı üzerindeki etkisinin, kullanılan iletişim stratejileriyle doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Türkiye bağlamında kriz iletişimi genellikle merkezi kontrol altında yürütülmekte ve bu durum yerel liderlerin esnekliğini kısıtlamaktadır (Ergünay, 2020).

Durumsallık yaklaşımı, evrensel olarak her zaman geçerli tek bir örgüt yapısı ya da yönetim modelinin bulunmadığını savunmaktadır. Bu bakış açısına göre, örgütler açık sistemlerdir ve hem iç hem de dış çevrelerinden etkilenmektedirler. Çevresel faktörlerin her örgütte farklı etkiler yaratabileceği düşüncesinden hareketle, uygulanacak yöntem ve ilkelerin, içinde bulunulan koşullara uygun şekilde belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, tek başına bir yöntem olmaktan ziyade, klasik ve neoklasik yaklaşımlar ile sistem yaklaşımının ayrı ayrı ya da bütünleşik biçimde kullanılarak koşullara en uygun yönetim anlayışının seçilmesini önermektedir (Yelkikalan vd., 2020).

Ayrıca bu yaklaşım, teknoloji, kültür ve dış çevre gibi değişkenlerin, kuruluşların yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini açıklayan ve örgütsel davranışları bu çerçevede inceleyen bir perspektif sunmaktadır (Hanisch ve Wald, 2012). Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, hiçbir örgüt yapısının tüm kurumlar için ideal olmayacağıdır. Örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için kullanılan teknoloji türü, çevresel koşullar, kurumun büyüklüğü, organizasyonel yapı özellikleri ve bilgi sistemleri gibi unsurların dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir (Cadez ve Guilding, 2008). Çalışmanın aşağıdaki bölümlerinde mülki idare amirlerinin verdiği cevaplardan anlaşılabileceği üzere, afet ve kriz durumlarında görev yapılan il ve ilçelerdeki kültürel ve çevresel koşullar gibi değişkenlerin kriz yönetiminin yapı ve işleyişi üzerine etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Hazırlık planları, tatbikatların sıklığı ve yerel düzeyde kriz hazırlığı, karar alma sürecini doğrudan etkilemektedir (Kapucu ve Özerdem, 2013). Krizin ölçeği büyüdükçe merkezi hükümetin müdahale etme eğilimi de artmakta, bu da yerel girişimleri sınırlayabilmektedir (Çalışkan, 2014). Doğal afetlerden sonra, medya ve kamuoyunun beklentileri doğrultusunda şeffaflık ve hızlı iletişim olmazsa olmaz hale gelmektedir (Coombs, 2007). Bu bağlamda il ve ilçe yöneticileri, yerel ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verirken aynı zamanda üstlerinden gelen bürokratik baskılarla da uğraşmak durumunda kalmaktadır. Bu durum esnek, ilişkili odaklı ve bağlama duyarlı bir liderlik yaklaşımı gerektirmektedir.

Yukarıda ele alınan ve değinilen konular açısından kısa bir değerlendirmede bulunulacak olunursa Türkiye’de afet yönetimi büyük ölçüde merkezileştirilmiştir. AFAD önderliğinde oluşturulan bu sistemde valiler kriz zamanlarında hem devleti hem de yerel halkı temsil etmektedirler (Kapucu, 2008). Çalışkan (2014), Türkiye’de yerel yönetimlerin afet risk yönetimi sürecinde, merkezi hükümetle iş birliği yapmada zorluklarla karşılaştığını belirtmiştir. Ulutürk (2006), yerel düzeyde planlama ve inisiyatif eksikliğinin müdahaleyi geciktirdiğini ortaya koymuştur. Ünlü, Kapucu ve Şahin (2010), Türkiye’de kurumsal kapasite eksikliklerinin müdahale sürecinde önemli sorunlara yol açtığını vurgulamaktadır. Kapucu ve Garayev (2011), ABD acil durum yönetim sisteminde yerel aktörlerin güçlü koordinasyon mekanizmalarına sahip olduğunu, Türkiye’de ise bu mekanizmaların daha merkezi olduğunu belirtmektedir. Hermansson (2019), İsveç gibi ülkelerde kriz yönetiminin daha çok yerel esnekliğe dayalı olduğunu ve bunun da toplumsal iyileşme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Durumsallık kuramının genel hatlarıyla içeriğine yönelik yukarıda açıklanan bilgilerden anlaşılmaktadır ki; kriz anlarında liderlik ve inisiyatif alma durumları birtakım dış faktörlere bağlıdır. Kriz anlarında alınması gereken kararlar, her durumda geçerli olan ilkelere ya da ideallerden ziyade, duruma ve çevresel şartlara göre değişmektedir. Çevresel şartlar arasında, afetin etkilediği alanın büyüklüğü, kamuoyu ve medyanın baskısı, önceden yapılan hazırlıklar, teknik imkân ve kabiliyetler, merkezden yerele gönderilen bürokratik iş süreçlerinin etkisi gibi değişken faktörler yer almaktadır. Bu şartlar altında yöneticilerden beklenen liderlik modeli, sorumluluk bilinciyle hızlı karar alabilmek, iletişimde etkinliği sağlayarak yerel imkanları en optimal şekilde harekete geçirmek ve bu sayede kriz şartlarını yönetilebilir kılmaktır. Aşağıda, mülki idare amirlerinin görüş ve değerlendirmeleri çerçevesinde, durumsallık kuramının uygulamada nasıl yankı bulduğu irdelenmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş merkezli depremler sonrasında afet bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini ortaya koymayı amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırmada, belirli bir olgunun kendi doğal bağlamı içerisinde ayrıntılı biçimde incelenmesine olanak sağlaması nedeniyle durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması yaklaşımı, araştırmacıya karmaşık yönetsel süreçleri katılımcıların deneyimleri üzerinden bütüncül biçimde değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu kapsamda çalışma, afet yönetiminde mülki idare amirlerinin karar alma süreçlerini, liderlik yaklaşımlarını ve durumsal uygulamalarını durumsallık kuramı çerçevesinde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 6 Şubat 2023 depremleri sonrasında afet bölgesinde fiilen görev yapan 13 mülki idare amiri oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışmaya yalnızca deprem bölgesinde aktif görev almış vali yardımcıları, kaymakamlar ve mülkiye müfettişleri dâhil edilmiştir. Böylece araştırmanın amacı doğrultusunda afet yönetim sürecini doğrudan deneyimleyen yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması hedeflenmiştir.

2.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Soru formu hazırlanırken araştırmanın amacı ve durumsallık kuramının temel bileşenleri esas alınmıştır. Sorular; afet öncesi hazırlık, afet anındaki müdahale süreci, kurumlar arası koordinasyon, liderlik, iletişim ve bilgi yönetimi ile afet sonrası iyileştirme süreçlerini kapsayacak biçimde oluşturulmuştur.

Hazırlanan soru formu araştırma kapsamındaki mülki idare amirlerine elektronik ortamda iletilmiş ve katılımcılardan soruları yazılı olarak yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcıların yoğun görev temposu ve farklı illerde bulunmaları nedeniyle veri toplama sürecinde elektronik ortamda uygulanan yazılı görüş formu tercih edilmiştir. Bu yöntem, katılımcılara uygun gördükleri zamanda deneyimlerini ayrıntılı biçimde ifade etme olanağı sağlamış; aynı zamanda tüm katılımcılara aynı soru setinin yöneltilmesiyle veri toplama sürecinde standartlık korunmuştur.

Araştırmada elde edilen yazılı yanıtlar içerik analizine esas veri kaynağını oluşturmuştur. Bu nedenle araştırmada kullanılan veri toplama tekniği, yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden ziyade elektronik ortamda uygulanan yarı yapılandırılmış yazılı görüş formu olarak değerlendirilmiştir.

2.4. Veri Analizi

Katılımcılardan elde edilen yazılı görüşleri içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle tüm cevaplar ayrıntılı olarak okunmuş, benzer anlam taşıyan ifadeler belirlenerek kodlanmıştır. Daha sonra ortak özellik gösteren kodlar bir araya getirilerek alt temalar ve ana temalar oluşturulmuştur. Elde edilen temalar, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan durumsallık kuramı doğrultusunda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular bölümünde katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılarla yer verilerek yapılan yorumların veri temeline dayandırılması amaçlanmıştır.

Kodlama süreci hem araştırma sorularından hareketle belirlenen tematik çerçeve hem de katılımcıların yazılı ifadelerinden ortaya çıkan anlam örüntüleri birlikte dikkate alınarak yürütülmüştür. Başka bir ifadeyle analiz sürecinde hibrit bir yaklaşım benimsenmiş; araştırmanın kuramsal çerçevesi ve veri toplama formundaki temel konu alanları başlangıçta yönlendirici bir çerçeve oluştururken, kodlar ve alt temalar katılımcı ifadelerinin ayrıntılı incelenmesi sonucunda türetilmiştir. Böylece analiz sürecinde hem kuramsal duyarlılık korunmuş hem de verinin ortaya çıkardığı yeni anlam örüntülerinin temalara yansması sağlanmıştır.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada inandırıcılığı artırmak amacıyla katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Ayrıca araştırma sürecinin bütün aşamaları ayrıntılı biçimde açıklanarak veri toplama ve analiz sürecinin şeffaflığı sağlanmaya çalışılmıştır. Kodlama sürecinde benzer ifadelerin aynı temalar altında değerlendirilmesine özen gösterilmiş, elde edilen bulgular araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda yorumlanmıştır.

2.6. Etik Beyan

Bu araştırma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş ve 215 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunarak araştırmanın yürütülmesine izin verilmiştir.

3. Bulgular

Katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiş olup analiz sürecinde benzer ifadeler ortak anlamları doğrultusunda kodlanmış, ardından alt temalar ve ana temalar altında sınıflandırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular; afet öncesi hazırlık, afet anındaki yönetim ve müdahale, kurumlar arası koordinasyon, karar verme ve liderlik, iletişim ve bilgi yönetimi ile afet sonrası iyileştirme süreci olmak üzere altı ana tema altında değerlendirilmiştir. Her tema içerisinde katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiş, ancak esas olarak araştırmacının analitik değerlendirmeleri ön plana çıkarılmıştır.

Analiz sürecinde oluşturulan temalar, katılımcı ifadelerinin tekrar sıklığına göre değil; benzer anlam örüntüleri, ortak deneyimler ve araştırmanın kuramsal çerçevesi dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Bu nedenle aynı tema altında farklı katılımcılar tarafından dile getirilen benzer görüşler birlikte değerlendirilmiş ve araştırmacı tarafından analitik bir bakış açısıyla yorumlanmıştır.

Tablo 1. Araştırma kapsamında elde edilen tema ve alt temalar

ANA TEMA	ALT TEMA	TEMEL KODLAR
AFET ÖNCESİ HAZIRLIK	Hazırlık faaliyetleri	eğitim, tatbikat, risk analizi, yerel hazırlık
	Kriz planları	TAMP, senaryo, plan güncelleme
AFET ANINDAKİ YÖNETİM	İlk müdahale	kriz masası, koordinasyon, kaynak yönetimi
	Yerel inisiyatif	hızlı karar, esneklik, yerel çözüm
KURUMLAR ARASI KOORDİNASYON	Kamu kurumları	AFAD, belediye, emniyet, sağlık
	Gönüllü desteği	STK, gönüllü, koordinasyon
KARAR VERME VE LİDERLİK	Liderlik	empati, güven, hızlı karar
	Yetki kullanımı	yetki devri, sorumluluk, önceliklendirme
İLETİŞİM VE BİLGİ YÖNETİMİ	Bilgi paylaşımı	WhatsApp, muhtar, anons sistemi
	Veri yönetimi	haritalama, saha bilgisi
AFET SONRASI İYİLEŞTİRME	Yeniden yapılanma	barınma, psikososyal destek, istihdam

Tablo 2. Örnek kodlama süreci

Katılımcı ifadesi	İlk Kod	Alt Tema	Ana Tema
"Depremden önce muhtarlara eğitim verdik, risk senaryoları hazırladık."	Eğitim faaliyetleri, yerel risk analizi	Hazırlık Faaliyetleri	Afet Öncesi Hazırlık
"Merkezle iletişim kesilince kendi kararlarımızı almak zorunda kaldık."	Yerel inisiyatif, hızlı karar alma	Yerel İnisiyatif	Afet Anındaki Yönetim
"WhatsApp grupları ve muhtarlar aracılığıyla bilgi akışını sağladık."	Alternatif iletişim	Bilgi Paylaşımı	İletişim ve Bilgi Yönetimi

Tablo 2'de içerik analizinin nasıl yürütüldüğünü göstermek amacıyla örnek niteliğinde bir kodlama süreci sunulmuştur. Analiz sırasında katılımcıların yazılı ifadeleri öncelikle anlam birimlerine ayrılmış, benzer ifadeler ortak kodlar altında birleştirilmiş, ardından bu kodlar alt temalar ve ana temalar altında bütüncül olarak yorumlanmıştır. Tablo örnekleme amacı taşımakta olup analiz süreci tüm veri seti için aynı sistematik doğrultusunda yürütülmüştür.

3.1. Katılımcı Profili ve Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 13 mülki idare amirinin görev unvanları, bulundukları görev yerleri, yöneticilik deneyimleri ve önceki kriz deneyimlerine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu veriler, kriz yönetimi bağlamında yöneticilerin bireysel özelliklerinin ve deneyimlerinin, durumsallık kuramı çerçevesinde nasıl bir farklılık yarattığını anlamaya yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara ait demografik veriler

<i>DEMOGRAFİK VERİLERİ / KİŞİLER</i>	<i>Görev Unvanınız nedir?</i>	<i>Görev yaptığınız il/ilçe (Afet anında):</i>	<i>Bu görev yerinde ne kadar süredir bulunuyordunuz (yıl)?</i>	<i>Toplam kamu yöneticiliği (mülki idare) deneyiminiz kaç yıldır?</i>	<i>Daha önce başka bir büyük afet/kent krizi yönetiminde yer aldınız mı?</i>	<i>Varsa belirtiniz:</i>	<i>Afet sırasında aktif olarak görevde miydiniz?</i>
<i>KİŞİ-1</i>	Mülkiye Müfettişi	Ankara	6	20	Hayır		Hayır
<i>KİŞİ-2</i>	Mülkiye Müfettişi	Hatay	3	21	Evet	Hatay	Evet
<i>KİŞİ-3</i>	Vali Yardımcısı			7	Evet	Sel Sonrası İlçe Kaymakamlığı	Hayır
<i>KİŞİ-4</i>	Vali Yardımcısı	Hakkari /Derecik	2	8	Hayır		Evet
<i>KİŞİ-5</i>	Vali Yardımcısı	Ordu /Akkuş	2	7	Hayır		Hayır
<i>KİŞİ-6</i>	Vali Yardımcısı	Kayseri /Felahiye	1	8	Hayır		Evet
<i>KİŞİ-7</i>	Kaymakam	Hatay /Hassa	1	7	Evet	Rize- Derneazarı- Sel Felaketi, Denizli- Güney Türlobey Orman Yangını	Evet
<i>KİŞİ-8</i>	Kaymakam	Çorum /Alaca	2	13	Hayır		Hayır
<i>KİŞİ-9</i>	Mülkiye Müfettişi			21	Hayır		Hayır
<i>KİŞİ-10</i>	Kaymakam	Muğla /Datça	5	20	Evet	Diyarbakır /Ergani (Ohal Dönemi)	Evet
<i>KİŞİ-11</i>	Vali Yardımcısı	Adıyaman	3	6	Hayır		Evet
<i>KİŞİ-12</i>	Vali Yardımcısı	Adıyaman	3	8	Hayır		Evet
<i>KİŞİ-13</i>	Kaymakam	Kahramanmaraş /Pazarcık	2	7	Hayır		Evet

Katılımcıların görev unvanlarına bakıldığında, %30,8'inin kaymakam, %38,5'inin vali yardımcısı ve %30,8'inin mülkiye müfettişi olarak görev yaptığı görülmektedir. Bu dağılım, merkez ve taşra teşkilatı düzeyinde farklı yönetsel rollere sahip olan aktörlerin krize müdahale sürecine dair görüş ve yaklaşımlarını çok yönlü olarak değerlendirme imkânı vermektedir.

Katılımcıların afet anında görev yaptığı yerlerin büyük kısmı, 2023 yılında meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremlerden doğrudan etkilenen Adıyaman, Hatay ve Kahramanmaraş gibi illerde yer almaktadır. Bu durum, araştırmanın sahaya dayalı ve doğrudan kriz ortamında görev yapmış mülki idare amirlerinin deneyimlerine dayandığını göstermektedir.

Görev yapılan yerlerdeki hizmet süresi incelendiğinde, katılımcıların bulundukları yerlerde 1 ila 6 yıl arasında görev yaptıkları belirlenmiştir. Söz konusu süreler, bazı yöneticilerin bulundukları çevreyi daha iyi tanıdığı, bazılarının ise henüz yeni bir adaptasyon süreci içinde olduğu bir örneklem yapısını ortaya koymaktadır. Bu farklılık, durumsallık kuramının öngördüğü şekilde yönetsel kararların bağlamsal faktörlere göre şekillenebileceğini desteklemektedir.

Katılımcıların toplam kamu yöneticiliği (mülki idare) deneyimi 6 yıl ile 21 yıl arasında değişmektedir. Deneyim düzeyindeki bu çeşitlilik, kriz yönetimi sürecinde karar alma biçimlerinin, liderlik yaklaşımlarının ve örgütsel koordinasyonun

bireysel geçmişle nasıl ilişkilendiğini analiz etmek açısından anlamlı bir yapı sunmaktadır.

Son olarak, "Daha önce başka bir büyük afet veya kent krizi yönettiniz mi?" sorusuna verilen yanıtlara göre katılımcıların yaklaşık yarısının (% 46,2) daha önce benzer bir kriz yönetimi tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, deneyim faktörünün krizlere müdahale biçiminde belirleyici bir unsur olabileceğini göstermekte; daha önce kriz yönetmiş olan yöneticilerin, olay anındaki tutum ve yaklaşımlarını geçmiş tecrübeler ışığında şekillendirdiklerini düşündürmektedir.

Yukarıda kısaca özetlenen bulgular, durumsallık kuramının öngördüğü üzere, yöneticilerin kriz karşısındaki davranışlarının; görev yeri, görev süresi, yönetsel deneyim ve daha önceki kriz tecrübeleri gibi çeşitli değişkenler bağlamında farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla afet sonrası kriz yönetiminde standart bir liderlik veya müdahale modelinden ziyade, duruma özgü ve bağlamsal unsurları dikkate alan esnek yaklaşımların daha etkili olabileceği anlaşılmaktadır.

3.2. Yazılı Görüş Formunda Yer Alan Sorular

Araştırmaya katılan 13 mülki idare amirine, afet öncesi hazırlıklar ve planlama ile afet anındaki yönetim ve müdahale süreci başlıkları olarak özetlenen iki ana bağlamda sorular yöneltilmiştir. Afet öncesi hazırlıklar ve planlama başlığı altında, katılımcıların herhangi bir afet ve acil durum öncesinde ne gibi hazırlıklar yaptıkları öğrenilmeye çalışılmış, bu hazırlıkların yeterliliği ile planlardaki teorik bilgilerin yereldeki pratiği üzerinde çıkarsamalar yapılmıştır. Afet anındaki yönetim ve müdahale süreci bağlamında yöneltilen soruların alt başlıklarında ise olayın meydana geldiği kriz anında gösterilen reaksiyon, merkez ve yereldeki iş birliği ile mülki idare amirlerinin inisiyatif kullanımı konuları açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

3.2.1. Afet Öncesi Hazırlıklar ve Planlama

Katılımcı görüşlerinin içerik analizi sonucunda afet öncesi hazırlıklar ve planlama teması kapsamında "hazırlık faaliyetleri" ve "afet planlarının uygulanabilirliği" olmak üzere iki alt tema belirlenmiştir. Bu alt temalar altında en sık tekrar eden kodların eğitim, tatbikat, yerel risk analizi, kurumlar arası hazırlık, kaynak planlaması ve afet planlarının güncellenmesi olduğu görülmüştür. Bulgular, afet öncesinde yürütülen hazırlık çalışmalarının yalnızca plan hazırlama süreciyle sınırlı kalmadığını; planların uygulanabilirliği, kurumsal koordinasyon ve uygulamalı hazırlık faaliyetleriyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu tema kapsamında katılımcı görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, afet öncesi hazırlık çalışmalarının plan hazırlamanın ötesinde eğitim, uygulamalı tatbikatlar ve yerel risk analizleriyle desteklenmesi gerektiği yönünde ortak bir eğilim olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 13 mülki idare amiri, afet öncesi hazırlıklar, bu hazırlıkların

yeterliliği ve kriz planlarının yerel koşullara uyarlanma düzeyine ilişkin üç temel soruya yanıt vermiştir. Veriler, katılımcıların bulunduğu ilçelerde farklı düzeylerde hazırlıklar yapıldığını, ancak hazırlıkların büyük ölçekli bir afet karşısında genellikle yetersiz kaldığını göstermektedir.

Hazırlıklar

Katılımcıların büyük kısmı, görev yaptıkları il/ilçelerde afet öncesi birtakım fiziksel ve planlama odaklı hazırlıkların yapıldığını belirtmiştir. Bu hazırlıklar arasında şunlar öne çıkmaktadır:

- AFAD il müdürlükleri ve lojistik malzeme konteynerleri (Kişi-1)
- Kriz masası ve koordinasyon merkezleri kurulması (Kişi-2)
- Tatbikatlar, hizmet içi eğitimler, envanter çalışmaları (Kişi-10, Kişi-13)
- İRAP kapsamında yapılan yerel çalışmalar (Kişi-5, Kişi-7)
- Muhtarlar Akademisi ve mahalle düzeyli risk senaryoları (Kişi-7)

Ancak bazı katılımcılar (özellikle Kişi-3, Kişi-4) yapılan çalışmaların yeterince kapsamlı, pratik ya da sürdürülebilir olmadığını ifade etmiştir.

Hazırlıkların Yeterliliği

Genel eğilim, yapılan hazırlıkların büyük bir afet için yetersiz olduğu yönündedir. Katılımcılar şunlara dikkat çekmiştir:

- Afetin büyüklüğü ve çok sayıda ili etkilemesi, mevcut hazırlıkları etkisiz kılmıştır (Kişi-1, Kişi-13).
- Alt yapı, araç-gereç, personel eksikliği (Kişi-4, Kişi-10)
- Toplumsal bilinç eksikliği ve kamu personelinin de afetten etkilenmesi (Kişi-13)
- Yalnızca teorik planlamaların yapılması, pratik uygulamaların eksikliği (Kişi-6)
- Buna karşılık bazı katılımcılar yerel ölçekte yapılanların etkili olduğunu, ancak afetin öngörülemez büyüklüğünün planları aşındırdığını vurgulamıştır (Kişi-7, Kişi-5).

Kriz Planlarının Yerel Uyum Durumu

Kriz yönetim planlarının çoğu ilde ve ilçede yılda bir defa güncellendiği belirtilmiştir. Ancak:

- Bazı yerlerde sadece formalite gereği güncellenmiş, uygulama eksikliği söz konusudur (Kişi-3, Kişi 10).
- Bazı ilçelerde ise bölge coğrafyası ve yerel riskler dikkate alınarak özgün senaryolar hazırlanmıştır (Kişi-7, Kişi-13).

“...özellikle muhtarlar akademisi yaparak muhtarlara afet eğitimi verdik, depremden yaklaşık 3 ay önce ve 2 ay önce afetlere hazırlık toplantıları gerçekleştirdik. (...) Hazırlık sürecinde oluşturduğumuz bilinçli yerel yapı, krizin ilk anlarında hızlı müdahale açısından özellikle görev yaptığımız ilçede büyük katkı sundu.” Bu ifade; planlama, eğitim, senaryo geliştirme ve yerel katılım gibi unsurların bir arada yürütüldüğü yerel bir modelin, kriz anında etkili bir müdahale kapasitesi doğurduğunu somut olarak ortaya koyması açısından çalışmanın en güçlü ve öğretici örneğidir (Kişi-7).

Bu bölümdeki yazılı görüşler, afet öncesi planlamanın yalnızca teknik değil aynı zamanda sosyal, yönetsel boyutlarının da önem arz ettiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların deneyimleri, kriz yönetimi planlarının sahaya indirgenmediği, tatbikatla desteklenmediği ve yerel koşullara özgülendiği sürece gerçek bir hazırlık sağlayamayacağını göstermektedir. Buna karşılık, bazı ilçelerde gerçekleştirilen bütüncül ve kapsayıcı yaklaşımlar (yukarıda alıntı yapılan Kişi-7 örneğinde olduğu gibi), yerel düzeyde başarı sağlayabilecek iyi uygulama örneklerini göstermektedir.

Araştırma bulguları, hazırlık kapasitesinin yalnızca planların hazırlanmasıyla sınırlı olmadığını; tatbikatlar, yerel risk analizleri ve kurumlar arası iş birliği mekanizmalarının da afet yönetiminin başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, Kapucu ve Özerdem'in (2013) hazırlık planları ile yerel kriz hazırlığının karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici etkisine ilişkin değerlendirmeleriyle örtüşmektedir. Bununla birlikte katılımcılar, hazırlık faaliyetlerinin birçok bölgede teorik düzeyde kaldığını ve uygulamada yeterince test edilmediğini vurgulamıştır. Bu yönüyle çalışma, literatürde ifade edilen hazırlık kapasitesinin önemini doğrulamakla birlikte, hazırlık süreçlerinin yerel düzeyde uygulamaya aktarılmasının afet yönetiminin etkinliği açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Kuramsal Değerlendirme

Afet öncesi hazırlık sürecine ilişkin bulgular, durumsallık kuramının örgütsel etkinliğin tek tip uygulamalarla değil, çevresel koşullara uyum sağlayabilen yönetim anlayışıyla mümkün olacağı yönündeki temel varsayımını desteklemektedir. Katılımcıların özellikle yerel risk analizleri, eğitim faaliyetleri ve bölgesel senaryoların önemine vurgu yapmaları, standart afet planlarının tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Buna göre hazırlık sürecinin yerel risk profili dikkate alınarak farklılaştırılması, durumsallık yaklaşımının afet yönetimine sağladığı en

önemli katkılardan biri olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte bulgular, durumsallık kuramının öngördüğü bağlamsal uyumun yalnızca afet anında geliştirilen esnek uygulamalarla değil, afet öncesinde yerel risk profiline uygun hazırlık kapasitesinin oluşturulmasıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, afet anındaki yönetsel esneklik büyük ölçüde afet öncesinde oluşturulan kurumsal öğrenme ve yerel hazırlık düzeyine bağlıdır. Bu yönüyle çalışma, durumsallık kuramının afet öncesi hazırlık süreçleri bakımından da açıklayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma, afet öncesi hazırlık çalışmalarının yalnızca değişen koşullara uyum sağlama meselesi olmadığını, aynı zamanda kurumsal öğrenme, mevzuata uygunluk ve sürdürülebilir hazırlık kapasitesiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle bulgular, durumsallık kuramının öngördüğü esnek yönetim anlayışını desteklemekle birlikte, kamu yönetimindeki yapısal yükümlülüklerin de süreci belirlediğini göstermektedir.

3.2.2. Afet Anındaki Yönetim ve Müdahale Süreci

Afet anındaki yönetim sürecine ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların büyük bölümünün kriz yönetiminde yerel koşullara göre hareket etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Özellikle iletişim altyapısının zarar görmesi, kaynak yetersizlikleri ve zaman baskısı nedeniyle yöneticilerin mevcut planların dışına çıkarak duruma özgü uygulamalar geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum afet yönetiminde standart prosedürlerin tek başına yeterli olmadığını, yerel yönetim kapasitesi ile yönetsel esnekliğin belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan 13 mülki idare amiri, afet anındaki yönetim ve müdahale sürecinde, ilk saatlerde aksiyon planları, merkez-talimat ve yerel ihtiyaç uyumu ile inisiyatif kullanımı konularında üç temel soruya cevap vermiştir. Veriler, katılımcıların görevlendirildikleri afet bölgesinde ilk saatlerde oluşturdukları kriz koordinasyon masalarının faydalı olduğunu, merkezden gönderilen bazı talimatların yerelde ara sıra kısmi uyumsuzluklar ile karşılaşılsa da sahadaki yönetim becerileri ile aşıldığını ortaya koymaktadır. Şüphesiz bunda mülki idare amirlerinin yerelde aldıkları inisiyatifin ve afetzedeler ile kurdukları olumlu iletişim kanallarının önemli bir payı bulunmaktadır. Aşağıda detayları açıklandığı üzere, afetin kriz anı olarak adlandırılan ilk saatlerinde merkez ile yaşanan iletişim kesintisi ve bilginin alınamadığı durumlarda mülki idare amirleri acil barınma ihtiyacını gidermek amacıyla gerek çadır kentlerin kurulumunda gerekse lojistiğin sağlanmasında sorumluluk alıp inisiyatif kullanarak kendi kararlarıyla müdahalelerde bulunmuşlardır.

Katılımcı ifadeleri, afetin ilk saatlerinde iletişim altyapısındaki aksaklıklar ve belirsizlik nedeniyle standart uygulamaların çoğu zaman yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, Pearson ve Clair'in (1998) kriz dönemlerinde belirsizlik ve zaman baskısının liderlik davranışlarını doğrudan etkilediğine ilişkin değerlendirmelerini desteklemektedir. Benzer şekilde Donaldson (2001) ve Fiedler'in (1964) durumsallık kuramı kapsamında vurguladıkları çevresel koşullara uyum yaklaşımı, araştırmada mülki idare amirlerinin yerel ihtiyaçlara göre geliştirdikleri esnek uygulamalarla somut biçimde gözlemlenmiştir. Bulgular,

afet yönetiminde liderlik başarısının yalnızca mevzuata bağlı hareket etmekten değil, değişen saha koşullarına uygun kararlar geliştirebilme kapasitesinden de kaynaklandığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, durumsallık kuramının öngördüğü esnek liderlik anlayışını desteklemekle birlikte, merkezi koordinasyon ile yerel karar alma kapasitesi arasında sürekli bir denge kurulması gerektiğini de göstermektedir. Özellikle iletişim altyapısının çöktüğü ve merkezi bilgi akışının kesintiye uğradığı durumlarda yerel yöneticilerin inisiyatif kullanmaları kaçınılmaz hâle gelmiştir. Ancak bu esneklik, merkezi yönetimin tamamen devre dışı kalması anlamına gelmemekte; aksine merkezi koordinasyonun stratejik çerçevesi içerisinde yerel uygulama kapasitesinin artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu bulgu, durumsallık kuramının afet yönetimi bağlamında yalnızca duruma uyumu değil, farklı yönetim düzeyleri arasında dinamik bir denge kurulmasını da gerektirdiğini göstermektedir.

İlk Saatlerde Aksiyon Planları

- Görevlendirme zamanlamasına göre değişiklik göstermektedir. Bazı mülki idare amirleri olay yerine ilk dakikalarda ulaşırken (örneğin Kişi-7), bazıları bölgeye günler sonra ulaşabilmiştir (örneğin Kişi-1, Kişi-9).
- Erken ulaşan amirler hızlı koordinasyon kurmuş, kriz masaları oluşturmuş, personel ve ekipmanları seferber etmiştir.
- Afet bölgesi dışındaki amirler ise yerel kapasiteleri afet bölgesine yönlendirme görevini üstlenmiştir.

Merkez-Talimat ve Yerel İhtiyaç Uyumu

- Cevapların çoğu, merkezden gelen talimatlarla yerel ihtiyaçlar arasında kısmi uyumsuzluklar yaşandığını göstermektedir (Kişi-1, Kişi-3, Kişi-4, Kişi-7, Kişi-9, Kişi-13).
- Ancak bu uyumsuzluklar çoğunlukla sahadaki esneklik, iletişim ve inisiyatif kullanımı sayesinde çözüme kavuşturulmuştur.
- Bazı yazılı görüşlerde ise merkez-yerel ilişkilerinde ciddi bir sorun yaşanmadığı belirtilmiştir (Kişi-2, Kişi-6, Kişi-10).

İnisiyatif Kullanımı

- Özellikle iletişim kesintisi, bilgi eksikliği ve lojistik sorunlar gibi durumlarda mülki idare amirlerinin kendi kararlarıyla müdahalelerde bulunduğu görülmektedir.
- Çarpıcı örnekler arasında helikopterle ulaşılamayan bölgelere arama-kurtarma planlaması (Kişi-13), yasaya dayanarak iş makinelerine el koyulması (Kişi-6), harita temelli müdahale planlaması (Kişi-9) ve sahada çadır dağıtım yöntemlerinin değiştirilmesi (Kişi-1) yer almaktadır.

“Depremın ardından elektrik kesintileri ve yolların kapanması nedeniyle merkezle iletişim kesildi. Bu noktada kendi inisiyatifimizle kamu binalarını güvenli alanlara dönüştürdük, köy yollarını iş makineleriyle açtırdık ve gönüllülerden oluşan ekiplerle çadır kurulumunu başlattık. İlk 48 saat boyunca sadece yerel imkânlarla 2000’den fazla kişiye barınma ve gıda desteği sağladık.” (Kişi-7)

Bu ifade, kriz anında üst kademe ile iletişim kurulamayan bir durumda mülki idare amirinin yerel kaynaklarla nasıl etkili, hızlı ve doğrudan bir müdahale gerçekleştirdiğini gözler önüne sermektedir. Aynı zamanda durumsallık kuramının öne çıkardığı, “duruma göre esnek karar alma ve uygulama becerisi”nin canlı bir örneğidir.

Bu bölümde toplanan veriler, mülki idare amirlerinin afetin şiddeti, yerel koşullar, bilgi erişimi ve kaynak durumu gibi faktörlere bağlı olarak farklı müdahale biçimleri benimsediğini göstermektedir. Amirlerin durumun gereklerine göre merkezden gelen talimatları esnetmesi, sahadaki kaynakları etkin kullanması ve bürokratik engelleri yerel çözümlerle aşması, durumsallık kuramının pratikteki yansımalarını göstermektedir.

“Binlerce insana bir anda hizmet sunamazdık; bir sıra ve öncelik olmalıydı. Bu sıra ise pozitif ayrımcılığa sahip vatandaş grubumuzdan – yaşlı, engelli, kadın, çocuk, şehit ve gazi ailesi – başlamalıydı. Depremın ilk zamanlarında yetersiz kapasite nedeniyle bazı ailelere hayır demek zorunda kaldım. Ancak bunu yaparken iletişim kanallarımı hiç kapatmadım. Samimi ve açık bir dille devletin yanlarında olduğunu hissettirmeye çalıştım. Umutsuzluk üretmemeye, umutvar konuşmaya özen gösterdim.” (Kişi 5)

Bu cevap, hem yapısal hem de duygusal düzeyde kriz yönetiminin nasıl uygulandığını göstermesi bakımından öne çıkmaktadır. Durumsallık kuramının özünü yansıtan “duruma özel liderlik ve esneklik” yaklaşımı, bu örnekte somut olarak gözlemlenmiştir.

Mülki idare amirlerinin çoğu, afetin büyüklüğü, yıkımın yaygınlığı, ulaşım ve iletişim altyapısının çökmesi gibi faktörlerin yönetim tarzlarını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bazı yöneticiler, halkın psikolojik durumu ve travmatik tepkileri karşısında daha empatik, anlayışlı ve insan odaklı stratejiler geliştirme ihtiyacı duymuştur (örneğin Kişi-1, Kişi-4, Kişi-5, Kişi-7). Coğrafi yapının zorlukları (dağ köyleri, ulaşım engelleri) ve halkın farklı beklentileri, daha yerel, anlık ve esnek karar alma süreçlerini zorunlu kılmıştır. Bu durum, standart protokolün dışına çıkılarak “duruma özgü çözümler” üretilmesine neden olmuştur.

Yazılı görüşlerde en sık dile getirilen tema, mevcut kriz yönetim planlarının (TAMP vb.) bu çapta bir afeti öngöremediğidir. Örneğin Kişi-4, afetin büyüklüğü nedeniyle İl Afet Koordinasyon Kurulu’nun işlevsiz hale geldiğini ve planların uygulanamadığını belirtmiştir. Kişi-3 ise, böyle büyük afetlerde havaalanı, köprü,

deniz yolu gibi ulaşım alternatiflerinin kriz planlarına entegre edilmesi gerektiğini savunmuştur. Yardım organizasyonlarının afetin ilk başlarında, AFAD dışında yapılması kaynak israfına yol açmış, iletişim altyapısının çökmesi bilgi akışını aksatmıştır (Kişi-1). Genel olarak, standart planların yetersiz kaldığı ve sahada bu planların yerine çok hızlı adapte edilebilen, yerel gerçekliği gözetken pratik çözümlerin devreye girdiği görülmektedir.

Tüm katılımcıların ortak görüşü, afet yönetiminde “duruma göre esnekliğin” zorunlu ve etkili olduğudur. Özellikle Kişi-7 ve Kişi-13, her mahallenin ve köyün farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu, bu yüzden sabit kalıpların işe yaramadığını vurgulamıştır. Bazı yöneticiler, esnekliğin kaosa yol açmaması için ilkelere ve kamu güveninden sapmadan uygulanması gerektiğine dikkat çekmiştir (Kişi-5). Bu esneklik anlayışı, sadece idari düzeyde değil, halkla kurulan duygusal bağ, güven tesis etme ve umut verme açısından da önem arz etmiştir. Yani “esneklik”, sadece lojistik değil, aynı zamanda toplumsal liderlik becerileriyle bütünleşmiştir.

Aşağıdaki alt başlıklarda durumsallık kuramının savunduğu yaklaşımlar çerçevesinde, afetlerde görev alan mülki idare amirlerinin görüş ve değerlendirmelerine göre, kriz anında sergilenen kurumlar arası iş birliği, kriz anlarındaki liderlik ve karar alma süreleri, iletişim ve bilgi yönetimi ile afet sonrası iyileştirme aşamalarında gösterilen davranış ve iş tutumlarına değinilmekte, mülki idare amirlerinin afet yönetim sistemine getirdikleri yapıcı eleştiri ve tavsiyelere yer verilmektedir.

Kuramsal Değerlendirme

Afet anındaki yönetim uygulamaları incelendiğinde, mülki idare amirlerinin büyük ölçüde içinde bulunulan koşullara göre hareket ettikleri görülmektedir. Özellikle iletişim altyapısının zarar görmesi, ulaşım sorunları ve bilgi eksikliği gibi olağanüstü durumlar, yöneticilerin merkezi talimatların ötesinde yerel inisiyatif kullanmalarını gerekli kılmıştır. Bu durum, durumsallık kuramının liderlik ve yönetim anlayışının çevresel değişkenlere göre şekillenmesi gerektiği yönündeki yaklaşımını desteklemektedir.

3.2.3. Kurumlar Arası Koordinasyon ve İş Birliği

Analiz sonucunda kurumlar arası koordinasyon temasının afet yönetiminin en belirleyici unsurlarından biri olduğu görülmüştür. Katılımcılar koordinasyonun ilk saatlerde çeşitli aksaklıklar içerdiğini belirtmekle birlikte, süreç ilerledikçe kurumlar arasında daha etkin bir iş birliği mekanizmasının oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bulgular, özellikle yerel bilgiye sahip kurumların koordinasyon sürecinde daha etkin rol üstlenmesinin müdahale kapasitesini artırdığını göstermektedir.

Mülki idare amirlerinin büyük çoğunluğu; AFAD, Jandarma, Emniyet, Sağlık, Kızılay, Belediyeler gibi kurum ve kuruluşlarla aktif iş birliği içinde çalıştıklarını belirtmiştir. Birçok bölgede il dışından gelen kurumlar ve koordinatör kamu personeli sürece dâhil edilmiştir. Bazı yöneticiler (örneğin Kişi-3 ve Kişi-4), İl Özel İdareleri ve orman teşkilatlarının teknik kapasitesinin özellikle barınma

ve ulaşımında etkili olduğunu vurgulamıştır. Bazı mülki idare amirleri, verdikleri yanıtlarda, kurumlar arası eşgüdümün gecikmeli başladığını ancak zamanla oturduğunu ifade etmektedir. Verilen cevaplar arasında kritik noktalardan biri, afet bölgesini tanımayan koordinatörlerin zaman kaybına neden olabileceği yönündeki değerlendirmedir (Kişi-4).

“İlçemize gelen STK’lar ve gönüllü ekipler, Kaymakamlığımız ve AFAD koordinesinde arama kurtarma, barınma, beslenme, acil sağlık müdahalesi, ısınma gibi alanlarda önemli katkılar sağladı. Kaymakamlık olarak yardım faaliyetlerinin en üst düzeyde fayda sağlaması için her türlü kolaylığı sunduk. Ancak afet sonrası ilçe düzeyinde hızlı ve güvenilir tespit yapabilecek mekanizmaların geliştirilmesi ve uzman personelin ilçelerde sürekli bulunması gerektiği görülmüştür.” (Kişi-13)

Bu ifade, kurumlar arası ve sivil toplumla kurulan koordinasyonun etkisini vurgularken aynı zamanda sistem düzeyinde yapısal iyileştirme önerisi sunması açısından dikkat çekicidir. Gönüllü katkıların etkisi ile kamu otoritesinin rehberliğinin birlikte yürütüldüğü etkili bir yönetim modelini yansıtmaktadır.

Araştırma bulguları, gönüllü katkılarının afetin ilk saatlerinde müdahale kapasitesini önemli ölçüde artırdığını, ancak bu katkının etkinliğinin kamu kurumlarıyla kurulan koordinasyon düzeyine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu değerlendirme, afet yönetiminde gönüllülerin kurumsal yapılarla bütünleşik biçimde yönetilmesinin önemini vurgulayan Kapucu ve Özerdem'in (2013) görüşleriyle uyumludur. Nitekim çalışmada bazı katılımcılar gönüllülerin koordinasyonsuz hareket etmesinin sahada karmaşaya neden olabildiğini ifade ederken, AFAD ve kaymakamlık koordinasyonunda yürütülen gönüllü faaliyetlerinin ise müdahale sürecine önemli katkı sağladığını belirtmiştir. Bu yönüyle bulgular, gönüllülüğün afet yönetiminde önemli bir kapasite unsuru olduğunu, ancak bu kapasitenin planlı ve koordineli bir yönetim anlayışıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

STK’lar ve gönüllülerle kurulan iş birliği hemen her katılımcı tarafından olumlu değerlendirilmiştir. Özellikle depremin ilk saatlerinde devlet kurumlarının ulaşamadığı alanlarda gönüllülerin hızlı müdahalesi önem arz etmiştir (Kişi-5, Kişi-7, Kişi-13). Ancak bazı mülki amirler gönüllülerin koordinasyonsuz hareket etmesinin sahada karmaşaya yol açtığını belirtmiştir (Kişi-9). Bu nedenle gönüllülüğün faydasının maksimize edilmesi için kamu otoritesine entegre edilmesi, eğitimi ve disiplinli gönüllü kadrolarının artırılması gerektiği dile getirilmiştir. Sahada görev yapan mülki idare amirlerinin verdiği bilgilere göre, psiko-sosyal destekten açılığa kadar çok çeşitli görevlerde gönüllü desteği alınmıştır.

Mülki idarenin afet anı kurumlar arası koordinasyon hakkındaki genel kanaati, kurumlar arası koordinasyonun zamanla oturduğu ancak başlangıçta eksiklikler yaşandığı yönündedir. En sık dile getirilen sorunlar:

- Görev tanımlarında belirsizlik ve çakışma (Kişi-7),
- Koordinatör amirlerin sahaya yabancılığı nedeniyle gecikmeler (Kişi-4),
- AFAD personelinin sürekli değişmesi nedeniyle saha hakimiyetinin zayıflaması (Kişi-9),

- Veri akışında senkronizasyon eksikliği (Kişi-7),
- İlçe düzeyinde uzman personel eksikliği (Kişi-13).

Bu bulgular, afet yönetimi sürecinde sadece yatay değil, dikey koordinasyonun da güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Planlamanın merkezi yapılmasına karşın, uygulamanın yerel ihtiyaçlarla uyumlu hale getirilmesi gerektiği görüşü hâkimdir.

Bunun yanında araştırma bulguları, kurumlar arası koordinasyonun kurumsal yapıların varlığının ötesinde, kurumlar arasında geliştirilen güven ilişkisi, ortak bilgi üretimi ve yerel aktörlerin sürece dâhil edilmesiyle güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, durumsallık kuramında vurgulanan çevresel uyum anlayışının kurumlar arası ilişkiler açısından da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kuramsal Değerlendirme

Kurumlar arası koordinasyona ilişkin bulgular, afet yönetiminde başarıyı belirleyen temel unsurun yalnızca kurumsal yapı değil, kurumlar arasındaki uyum ve iş birliği kapasitesi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, farklı kurumların yerel koşullara uygun biçimde eşgüdüm içerisinde hareket ettiği durumlarda müdahale kapasitesinin önemli ölçüde arttığını ortaya koymaktadır. Bu yönüyle bulgular, durumsallık kuramının örgüt yapısının çevresel koşullarla uyumlu olması gerektiğine ilişkin temel yaklaşımıyla örtüşmektedir.

Araştırma bulguları, afet yönetiminde kurumlar arası koordinasyonun yalnızca görev ve sorumlulukların tanımlanmasıyla sağlanamadığını; bilgi paylaşımı, karşılıklı güven, ortak karar alma ve yerel aktörlerin sürece etkin katılımı ile güçlendiğini göstermektedir. Bu bulgu, Kapucu'nun (2008) afet yönetiminde ağ yönetimi yaklaşımına ilişkin değerlendirmeleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Benzer şekilde Kapucu ve Garayev (2011), büyük ölçekli afetlerde kurumlar arası koordinasyonun yalnızca hiyerarşik yapılar üzerinden değil, farklı kurumlar arasında geliştirilen iş birliği mekanizmaları sayesinde etkin biçimde yürütülebileceğini vurgulamaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulgular da özellikle ilk müdahale sürecinde yerel kurumlar, güvenlik birimleri, belediyeler ve gönüllü gruplar arasında kurulan iş birliğinin müdahale kapasitesini artırdığını göstermektedir. Böylece çalışma, koordinasyonun yalnızca örgütsel bir yapı değil, aynı zamanda dinamik ve durumsal bir yönetim süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte araştırma bulguları, durumsallık kuramının karar alma süreçlerinde yönetsel esnekliğin önemini açıklamakta güçlü bir çerçeve sunduğunu göstermekle birlikte, afet yönetimi gibi yüksek belirsizlik içeren durumlarda hukuki sorumluluklar, kurumsal hiyerarşi ve hesap verebilirlik gibi unsurların yöneticilerin hareket alanını sınırlandırdığını de ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, kuramın açıklayıcılığını desteklemekle birlikte uygulamadaki sınırlarını da görünür kılmaktadır.

3.2.4. Karar Verme ve Liderlik

Karar verme ve liderlik teması altında elde edilen bulgular, afet koşullarında liderlik anlayışının büyük ölçüde içinde bulunulan şartlara göre şekillendiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, afetin ilk dönemlerinde zaman baskısı, bilgi eksikliği ve kaynak yetersizliği nedeniyle klasik yönetsel süreçlerden farklı karar alma yöntemleri uygulamak durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum liderlik davranışlarının afetin özelliklerine bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir.

“Afetler meydana geldiğinde vatandaşlar güvenlik ve yönlendirmeler için liderlere bakar. Bu kapsamda karar verme sürecinde diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan istişareler neticesinde afetin ilk döneminde öncelik arz eden konulara değinilmiş (arama-kurtarma, barınma ve yemek), ikinci derece konular (psikososyal destek vb.) sonraya bırakılmıştır. Liderlik tarzının özgüvene dayalı, katılımcı ve hızlı karar verici olması nedeniyle afet yönetimine birçok olumlu katkısı oldu. Özellikle krizin yoğun olduğu ilk 3 haftada, barınma merkezlerindeki görev alanlarına ilişkin yetkilerimi AFAD, MEB ve Diyanet personeline devrettim.” (Kişi-13)

Bu cevap, karar alma süreçlerinin önceliklendirme mantığına göre yapıldığını, liderlik tarzının esneklik ve güvenle harmanlandığını ve yetki devrinin kriz anlarında nasıl işlevselleştirildiğini kapsamlı bir şekilde yansıtmaktadır. Bu yönüyle hem kurumsal hem bireysel liderlik açısından örnek teşkil etmektedir. Karar verme süreçlerini etkileyen unsurlar arasında, mülki idare amirlerinin verdiği cevaplarda öne çıkan ortak noktalar şunlardır:

- Zaman baskısı ve insan hayatına dair riskler (Kişi-1, Kişi-7, Kişi-13),
- Bilgiye erişim ve bilgi doğruluğu (Kişi-1, Kişi-8, Kişi-10),
- Mevzuatın sınırları ve idari sorumluluklar (Kişi-5, Kişi-9),
- İklim koşulları, ulaşım engelleri, koordinasyon eksiklikleri gibi çevresel zorluklar (Kişi-1, Kişi-7),
- Toplumsal hassasiyetler ve güven ihtiyacı (Kişi-5, Kişi-13).

Bu unsurların birlikte değerlendirilmesi, afet anlarında karar vermenin yalnızca teknik değil, aynı zamanda psikolojik, sosyolojik ve yönetsel birçok parametreye bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir.

Mülki idarenin liderlik tarzının afet yönetimine etkisine göz atıldığında, katılımcılar, liderlik tarzlarının kriz yönetimi performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Buna göre, katılımcı ve hızlı karar verici yaklaşım hem kurumsal eşgüdümü hem de halkla ilişkileri güçlendirmiştir (Kişi-2, Kişi-3, Kişi-5, Kişi-13). Stratejik esneklikle birlikte otoriter tavırların zaman zaman gerekli olduğu ifade

edilmiştir (Kişi-9). Saha odaklı ve empatik liderlik tarzları, vatandaşın devlete olan güvenini güçlendirmiştir (Kişi-5, Kişi-7). Bu olumlu görüşlerin yanı sıra araştırmaya katılan kimi amirler ise liderlik tarzının “nötr kaldığını” veya etkisinin sınırlı olduğunu düşünmüştür (Kişi-1, Kişi-4).

Kriz anlarında karar verme ve liderlik alt başlığı altında vurgulanması gereken bir diğer nokta, sorunların hızlıca çözümünde ve bürokratik kademelerin aşılmasında başvuru yetki devri pratikleridir. Yetki devri konusunda araştırmaya katılanlarda, iki farklı eğilim gözlenmiştir. Buna göre, yetki devri yapmayanlar, kriz anında doğrudan bilgi akışı sağlamak ve denetimi elden bırakmamak amacıyla bu yolu tercih etmediklerini dile getirirken (Kişi-2, Kişi-6, Kişi-9), yetki devri yapanlar, özellikle görev paylaşımı ve mikro düzeyde yönetimi sağlamak amacıyla bunu kullandıklarını ifade etmişlerdir (Kişi-7, mahalle bazlı temsilciler; Kişi-8, yakacak temini; Kişi-13, barınma, yardım, nakil hizmetleri).

Araştırmaya katılan mülki amirlerin sergiledikleri liderlik tarzlarının afet yönetimine etkisi üzerine ortaya koydukları görüş ve değerlendirmeler ile verdikleri çeşitli cevaplar, durumsallık kuramı açısından liderliğin bağlama göre şekillenmesi gerektiği iddiasını destekler nitelikte olup afet yönetiminde merkezi liderliğin gerektiğinde yerleşmiş sorumluluklar ile desteklenmesinin işlevsel olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcı ifadeleri, afet koşullarında etkili liderliğin yalnızca hukuki yetkiye dayanmadığını; güven oluşturma, empati geliştirme, belirsizlik altında hızlı karar verebilme ve yerel koşulları doğru okuyabilme becerileriyle birlikte şekillendiğini göstermektedir. Bu bulgu, durumsallık kuramının liderliği yalnızca örgütsel yapı üzerinden açıklayan yaklaşımını genişleterek liderin sosyal ve psikolojik yeterliliklerinin de bağlamsal başarının önemli belirleyicileri arasında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Kuramsal Değerlendirme

Araştırma bulguları, afet yönetiminde liderlik davranışlarının sabit özelliklerden ziyade içinde bulunulan koşullar tarafından belirlendiğini göstermektedir. Katılımcılar, afetin ilk saatlerinde hızlı karar alma, yetki devri, empatik yaklaşım ve gerektiğinde bürokratik süreçlerin esnetilmesi gibi uygulamaların müdahale sürecine olumlu katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, durumsallık kuramının liderlik davranışlarının duruma göre farklılaşması gerektiği yönündeki temel varsayımını desteklemektedir.

Katılımcı değerlendirmeleri, afet koşullarında liderliğin yalnızca yasal yetkilere dayanmadığını; belirsizlik altında hızlı karar verebilme, yerel koşulları doğru değerlendirme ve farklı paydaşları ortak hedef doğrultusunda yönlendirme becerileriyle şekillendiğini göstermektedir. Bu bulgular, Fiedler'in (1964) liderlik etkinliğinin içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değiştiğini savunan durumsallık yaklaşımıyla uyumludur. Ayrıca Donaldson'un (2001) örgütsel etkinliğin çevresel koşullara uyumla sağlanabileceğine ilişkin değerlendirmeleri de araştırma bulgularını desteklemektedir. Bununla birlikte mevcut çalışma, afet yönetiminde liderlik başarısının yalnızca yönetsel esneklikten değil, aynı zamanda toplumla güven ilişkisi kurabilme ve farklı kurumları ortak amaç etrafında koordine edebilme kapasitesinden de etkilendiğini ortaya koyarak literatüre uygulamaya dönük bir katkı sunmaktadır.

3.2.5. İletişim ve Bilgi Yönetimi

Katılımcı görüşleri iletişim ve bilgi yönetiminin afet müdahalesinin başarısını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Özellikle haberleşme altyapısının zarar gördüğü ilk saatlerde alternatif iletişim kanallarının oluşturulması ve yerel bilgi ağlarının kullanılması müdahale sürecinin etkinliğini artırmıştır. Bu kapsamda bilgiye hızlı erişim kadar güvenilir bilgiye ulaşmanın da karar alma sürecinde kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Afet anında sağlıklı bilgiye ulaşmak karar alma süreçlerinin temelini oluşturmuştur. Ancak, bilgi kirliliği ve kurumlar arası veri tutarsızlıkları yöneticilerin sıklıkla dile getirdiği bir sorundur (Kişi-1, Kişi-6). Bazı amirler bilgi doğruluğundan emin olamadıkları durumlarda, müdahaleyi geciktirmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Bu nedenle yerinde gözlem ve güvenilir yerel aktörlerden gelen veriler esas alınmıştır. Bazı yöneticiler, bilgi güvenliği ve doğruluğunun artırılması için afet öncesi dijital altyapıların güçlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Katılımcıların çoğu afetin ilk saatlerinde iletişim altyapısının çöktüğünü ifade etmiştir. Özellikle cep telefonu, internet ve telsiz sistemlerinin devre dışı kalması bilgi akışını ciddi şekilde yavaşlatmıştır (Kişi-1, Kişi-7, Kişi10). Bu durum, erken müdahale ve kaynak yönlendirmesinde gecikmelere yol açmıştır. Bazı mülki idare amirleri, iletişim kanallarının devre dışı kalmasına rağmen, alternatif yollar (fiziki bilgi akışı, anons sistemleri, WhatsApp grupları, muhtarlık ağı) oluşturarak bilgi paylaşımını sağlıklı şekilde sürdürmeyi başarmıştır.

“Depremi ardından ilk saatlerde telefon hatları tamamen kesilmişti. Bu durumda iletişim kanallarını yeniden kurmak için belediye anons sistemleri ve cami hoparlörleri kullanıldı. Mahalle muhtarlarıyla WhatsApp grupları üzerinden acil durum bilgisi alındı. Ayrıca gönüllülerle kurulan veri toplama ekipleri sahaya gönderildi. Bu bilgiler sayesinde yardım, çadır, sağlık ve arama kurtarma faaliyetleri doğru noktalara yönlendirildi. Gelen veriler, belediye garajında oluşturulan kriz masasında anlık olarak harita üzerinden analiz edilerek müdahale planları oluşturuldu.” (Kişi-7)

Bu cevap, kriz anında alternatif iletişim araçlarının devreye sokulması, yerel bilgi kaynaklarının etkinleştirilmesi ve veriye dayalı yönetim anlayışının sahada nasıl uygulandığını çarpıcı şekilde ortaya koymaktadır. Afet anında bilgi toplama, analiz etme ve paylaşma döngüsünün nasıl organize edildiğine dair özgün ve etkili bir örnektir.

Bilgi toplama konusunda sahada çeşitli uygulamalar hayata geçirilmiştir. Araştırmaya katılanların verdikleri bilgilere göre, mahalle muhtarlarından ve gönüllülerden gelen raporlar, sahaya gönderilen bilgi toplama ekiplerinin verileri (Kişi-7, Kişi-13), WhatsApp ve benzeri dijital gruplar üzerinden anlık bildirimler (Kişi-4, Kişi-8), harita bazlı müdahale planları (Kişi-9), belediye hoparlörleri ve kamu kurumlarının anons sistemleriyle bilgi yayılımı (Kişi-7) gibi farklı yollarla veriler toplanmış ve kullanılmıştır. Ancak bazı yöneticiler, verilerin bütüncül bir yapıya dönüştürülmesinde eksiklikler yaşandığını ve merkezle veri paylaşımında senkronizasyon sorunlarının sürdüğünü ifade etmişlerdir.

İletişim altyapısının tamamen veya kısmen işlevsiz hâle geldiği afet ortamında muhtar ağları, belediye anons sistemleri ve dijital mesajlaşma grupları gibi alternatif iletişim kanallarının kullanılması, durumsallık kuramının çevresel koşullara göre farklı araçların devreye alınması gerektiği yönündeki yaklaşımını desteklemektedir. Bununla birlikte çalışma, alternatif iletişim mekanizmalarının afet planlarının ayrılmaz bir unsuru olarak önceden yapılandırılması gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Kuramsal Değerlendirme

İletişim ve bilgi yönetimine ilişkin bulgular, afet yönetiminde bilgiye erişimin tek başına yeterli olmadığını, doğru, güvenilir ve zamanında bilgiye ulaşmanın daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların alternatif iletişim yöntemlerine yönelmesi, yönetsel uygulamaların mevcut koşullara göre yeniden şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, durumsallık kuramının çevresel belirsizlik arttıkça yönetim mekanizmalarının da değişmesi gerektiği yönündeki yaklaşımını desteklemektedir.

Araştırmada iletişim altyapısında yaşanan kesintilerin afet müdahalesini doğrudan etkilediği, buna karşın yöneticilerin alternatif iletişim kanallarını devreye alarak bilgi akışını sürdürmeye çalıştıkları belirlenmiştir.

Budurum, Coombs'un(2007)krizyönetiminde doğru ve zamanında bilgi paylaşımının karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici rolüne ilişkin değerlendirmelerini desteklemektedir. Ayrıca Pearson ve Clair'in (1998) kriz dönemlerinde belirsizliğin iletişim süreçlerini zorlaştırdığı yönündeki tespitleri de araştırma bulgularıyla uyumludur. Bununla birlikte katılımcılar, iletişim altyapısındaki aksaklıkların yerel bilgi ağları ve alternatif haberleşme yöntemleri sayesinde kısmen telafi edilebildiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, afet planlarında alternatif iletişim mekanizmalarının önceden planlanmasının önemini ortaya koymaktadır.

3.2.6. Afet Sonrası İyileştirme Süreci

Afet sonrası iyileştirme sürecine ilişkin bulgular fiziksel yeniden yapılanmanın yanında sosyal, ekonomik ve psikolojik iyileşmenin de birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Katılımcılar, iyileştirme sürecinin afet müdahalesinden daha uzun süreli ve çok aktörlü bir yönetim anlayışı gerektirdiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle yerel ihtiyaçlara duyarlı, sürdürülebilir ve bütüncül uygulamaların önem kazandığı görülmektedir.

Katılımcıların büyük bölümü afet sonrası en zorlu süreçlerin başında kalıcı konutların inşası, barınma alanı seçimi, mülkiyet anlaşmazlıkları, psikolojik travmalar, altyapı eksiklikleri ve sosyal huzursuzlukların yönetimi olduğunu belirtmiştir (Kişi-1, Kişi-4, Kişi-5, Kişi-6, Kişi-7, Kişi-13). Çadır alanlarının belirlenmesi, hak sahipliği belirleme süreci, konteyner kentlerin kurulacağı yerlerin özel mülkiyet olması gibi pratik zorluklar sahadaki müdahaleleri geciktirmiştir. Ayrıca sosyal medya kaynaklı bilgi kirliliği (Kişi-10) ve vatandaşların bitmek bilmeyen talepleri de yöneticilerin üzerindeki baskıyı artırmıştır (Kişi-8).

“Afet sonrası yeniden yapılanma sürecinde en çok zorlandığımız alanlardan biri, vatandaşların hasar tespitlerine itiraz ederek yıkımı engellemeye çalışmaları oldu. Miras, mülkiyet, ortaklık sorunları, kalıcı konutların yapılacağı alanlarda ciddi zaman kayıplarına neden oldu. Aynı zamanda iş yerlerinin yıkılması sonucu işsizlik ve ekonomik destek talepleri arttı. Buna karşın, geçici iş yerleri konteynerlerle kuruldu, toplum yararına çalışma programları ile istihdam desteklendi. Psikososyal destek, geçici barınma, eğitim ve güvenlik hizmetleri organize edilerek hem şehir merkezlerinde hem kırsalda bütüncül bir iyileştirme süreci yürütüldü.” (Kişi-13)

Bu yanıt, iyileştirme sürecinin hem fiziksel (barınma, altyapı) hem de toplumsal (istihdam, psikososyal destek) boyutlarına değinmesi bakımından en kapsamlı ve bütüncül ifadedir. Aynı zamanda yerel zorluklara verilen çok boyutlu tepkiler, durumsallık kuramının pratikteki yansımaları ortaya koymaktadır.

Benzer durum, afet sonrası geçici barınma çözümlerinden kalıcı sistemlere geçiş kapsamında da en sık dile getirilen hususlar arasındadır. Şöyle ki, şehirlerde TOKİ ve kırsalda köy evleri projeleri ile kalıcı konutların inşası (Kişi-6, Kişi-7, Kişi-13), yıkılacak kamu binalarının tespiti ve onarım süreci (Kişi-13), geçici barınmadan kalıcı yaşam alanlarına geçiş sürecinin planlanması (Kişi-1, Kişi-6), Toplum Yararına Programlar (TYP) ile geçici istihdam sağlanması (Kişi-13) konularında katılımcılardan elde edilen veriler, afet sonrası yalnızca fiziksel değil, ekonomik ve sosyal sistemlerin de yeniden kurulduğunu göstermekte, yerel şartlara duyarlı, sürdürülebilir bir iyileştirme anlayışı, sürecin temel taşı olarak öne çıkmaktadır.

Afet sonrası iyileştirme safhasında, araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin yerel ihtiyaçlara yönelik çözüm üretme konusunda farklı stratejiler benimsedikleri görülmektedir. Örneğin; mahremiyet ve ihtiyaç dikkate alınarak tuvalet ve çadırların ayrı konumlandırılması (Kişi-1), kırsalda konteyner dağıtımı ve altyapının birlikte planlanması (Kişi-6, Kişi-13), geçici esnaf çarşılarıyla ekonomik hayatın canlandırılması (Kişi-7), psikososyal destek ve eğitim odaklı faaliyet alanları (Kişi-4, Kişi-13). Durumsallık kuramı yaklaşımına göre, afet sonrasında mülki idarenin ortaya koyduğu bu uygulamalar, merkezi planların sahada “durumsal esneklikle yerleştirildiğini” göstermektedir.

Afet sonrası iyileştirme sürecine ilişkin bulgular, durumsallık kuramının yalnızca kriz anındaki yönetim davranışlarını açıklamakla sınırlı olmadığını; uzun dönemli yeniden yapılanma ve toplumsal iyileşme süreçlerinde de yerel koşullara duyarlı yönetim anlayışının önemini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, durumsallık kuramının afet yönetiminin tüm evrelerini kapsayacak biçimde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Kuramsal Değerlendirme

Afet sonrası iyileştirme sürecine ilişkin bulgular, yeniden yapılanma faaliyetlerinin yalnızca fiziksel altyapının onarılmasından ibaret olmadığını, sosyal, ekonomik ve psikolojik boyutları da kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışı gerektirdiğini göstermektedir. Yerel ihtiyaçların farklılaşması nedeniyle iyileştirme uygulamalarının bölgesel özelliklere göre planlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, durumsallık kuramının farklı çevresel koşullar karşısında farklı yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğine ilişkin temel yaklaşımıyla uyumludur.

Afet sonrası iyileştirme sürecine ilişkin bulgular, kriz yönetiminin yalnızca afet anındaki müdahaleyle sınırlı olmadığını; uzun vadeli yeniden yapılanma, kurumsal öğrenme ve toplumsal güvenin yeniden tesis edilmesi süreçlerini de kapsadığını göstermektedir. Bu değerlendirme, Ergünay'ın (2020) afet yönetiminin bütünsel bir süreç olarak ele alınması gerektiğine ilişkin yaklaşımıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Hermansson (2019), afet sonrasında geliştirilen kurumsal öğrenmenin gelecekteki afetlere hazırlık kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır. Araştırma

bulguları da afet sonrasında elde edilen deneyimlerin planlara, eğitimlere ve kurumsal uygulamalara aktarılmasının yalnızca iyileştirme sürecini değil, gelecekteki afet yönetimi kapasitesini de güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

4. Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, afet yönetiminde mülki idare amirlerinin yalnızca mevzuatın öngördüğü görevleri yerine getiren yöneticiler olmadıklarını, aynı zamanda içinde bulunulan koşullara göre karar alma süreçlerini şekillendiren, farklı aktörler arasında koordinasyonu sağlayan ve kriz anlarında liderlik rolünü üstlenen temel uygulayıcılar olduklarını göstermektedir. Bulgular, durumsallık kuramının temel varsayımları doğrultusunda değerlendirildiğinde, afet yönetiminde tek tip yönetim anlayışının yeterli olmadığı; çevresel belirsizlik, kaynak durumu ve yerel ihtiyaçlara bağlı olarak farklı yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, yalnızca mevcut çalışmanın sonuçları bağlamında değil, afet yönetimi ve kriz liderliği literatüründe yer alan ulusal ve uluslararası araştırmalar ışığında değerlendirilmiştir. Böylece bulguların mevcut bilgi birikimiyle hangi yönlerden örtüştüğü, hangi yönlerden farklılaştığı ve afet yönetimi literatürüne sağladığı özgün katkılar analitik bir bakış açısıyla tartışılmıştır.

“6 Şubat depremleri dayanışmanın, insanlığın ve birlikte hareket etmenin önemini ortaya koydu. Bu süreç, afet anında koordinasyonun, teknolojik donanımın ve sürekli eğitimin ne denli hayati olduğunu bir kez daha gösterdi. Afetler meydana gelmeden önce yapılacak hazırlıklar, en kötü senaryoya göre titizlikle yürütülmeli ve asla rutin işler olarak değerlendirilmemelidir. Afet öncesi risklerin belirlenmesi, veri analizleri, önleyici tedbirlerin alınması ve bireylerin kendi yaşam alanlarında gerekli önlemleri alması, afetin yıkıcılığını azaltmada kritik rol oynar.” (Kişi-13)

Bu ifade hem bireysel hem kurumsal düzeyde afet yönetiminde; “hazırlık” ilkesine yapılan güçlü vurgu ile dikkat çekmektedir. Aynı zamanda afetin sadece fiziksel değil, toplumsal ve zihinsel dayanıklılıkla da yönetilebileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarından değerlendirildiği üzere, katılımcılar, yaşanan büyük afetin ardından şu temel öğrenmelere dikkat çekmektedirler:

- Mülki idare amirlerinin sahadaki liderliği, koordinasyon ve hızlı karar alma açısından belirleyici olmuştur (Kişi-1, Kişi-3, Kişi-4, Kişi-7).
- Hazırlık aşamasının önemi, afetin yıkıcılığını azaltmak için vazgeçilmezdir (Kişi-8, Kişi-10, Kişi-13).
- Yazılı planların değil, saha pratiklerinin belirleyici olduğu görülmüştür (Kişi-4).
- Empati, esneklik ve iletişim, kriz liderliğinin en önemli nitelikleridir (Kişi-6, Kişi-7, Kişi-9).

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri, afet yönetiminde merkezi planlamanın tek başına yeterli görülmemesidir. Katılımcılar, özellikle afetin ilk saatlerinde iletişim altyapısının zarar görmesi, ulaşım güçlükleri ve bilgi eksikliği nedeniyle yerel yöneticilerin inisiyatif kullanmasının zorunlu hâle geldiğini ifade etmişlerdir. Bu durum, durumsallık kuramının yönetim uygulamalarının çevresel koşullara göre değişmesi gerektiği yönündeki yaklaşımıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla araştırma bulguları, afet yönetiminde yerel yönetsel kapasitenin güçlendirilmesinin yalnızca uygulamaya yönelik değil, aynı zamanda kuramsal açıdan da önemli bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Bu öğrenmeler, durumsallık kuramına uygun olarak krizin niteliğine göre değişen stratejilerin önemini pekiştirmektedir. Katılımcıların çoğu, mülki idare amirlerinin kriz yönetiminde etkili olabilmesi için şu becerilere ağırlık verilmesi gerektiğini vurgulamıştır:

- Hızlı ve doğru karar alma becerisi (Kişi-4, Kişi-7, Kişi-10),
- Empatik liderlik ve insan psikolojisine dair farkındalık (Kişi-3, Kişi-7, Kişi-9),
- İletişim becerileri ve kriz yönetiminde soğukkanlılık (Kişi-6, Kişi-13),
- Mevzuat bilgisi, bütçe yönetimi, satın alma ve ihale süreçlerine hakimiyet (Kişi-4),
- Teknoloji okuryazarlığı ve veri analiz yeteneği (Kişi-9, Kişi-13),
- Ulusal ve uluslararası afet yönetimi tecrübeleriyle entegre eğitim süreçleri (Kişi-3, Kişi-13).

Araştırmada öne çıkan bir diğer bulgu ise liderlik davranışlarının afetin niteliğine göre farklılaşmasıdır. Katılımcılar tarafından dile getirilen empatik yaklaşım, hızlı karar alma, yetki devri ve esnek yönetim anlayışı, kriz yönetiminde liderliğin yalnızca kişisel özelliklerle açıklanamayacağını göstermektedir. Bunun yerine liderlik davranışlarının içinde bulunan çevresel koşullara göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu yönüyle araştırma bulguları, durumsallık kuramının liderlik boyutuna ilişkin temel varsayımlarını desteklemektedir.

Bu alanlar, afet yönetiminde teknik bilgiyle birlikte insani duyarlılığın da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Mülki amirlerin görüşlerinden elde edilen bu temel öğrenme pratikleri ve hangi becerilere ağırlık verilmesi gerektiği konuları yanında, katılımcıların afet yönetim sistemine yönelik önerdikleri bazı yapısal değişikliklerden öne çıkan dönüşüm alanları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yerel yönetimlerin risk yönetimi kapasitesinin artırılması (Kişi-13),
- Afet planlarının sadece müdahaleye değil, önleyici ve hazırlık aşamalarına da odaklanması (Kişi-4, Kişi-10),
- Afet yönetiminde kurumlar arası bütünleşik yapının oluşturulması (Kişi-1, Kişi-13),

- Afet mevzuatının güncellenmesi ve yerel inisiyatiflerin artırılması (Kişi-10),
- Mülki idare hizmetlerinin yasal ve operasyonel yetki alanlarının güçlendirilmesi (Kişi-3),
- Veriye dayalı karar mekanizmalarının ve teknolojik altyapıların geliştirilmesi (Kişi-9).

Bulgular ayrıca afet yönetiminde bilgiye erişim kadar bilgi doğruluğunun da kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların alternatif iletişim kanalları geliştirmeleri, yerel bilgi ağlarından yararlanmaları ve sahadan elde edilen verileri doğrudan karar süreçlerine aktarmaları, afet yönetiminde veri temelli yönetim anlayışının önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, teknolojik altyapının güçlendirilmesi kadar yerel bilgi üretim kapasitesinin artırılmasının da afet yönetimi açısından stratejik önem taşıdığını göstermektedir.

Katılımcıların öne çıkardığı bu yapısal ve yapısal olmayan öneriler; afet öncesi risklerin yönetimini odak noktasına alan merkezi ve yerel entegrasyonun sağlanması, planlamada disiplinler arası yaklaşım, yerel yetki genişliğine yapılan vurgu yanında, veri temelli dijital teknolojilerin kullanımının artırılması yönünde birleşmektedir.

Bu bulgular, afet yönetiminde yerel karar alma kapasitesinin önemini vurgulayan önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Özellikle büyük ölçekli afetlerde merkezi yönetim tarafından hazırlanan standart planların tek başına yeterli olmadığı; yerel yöneticilerin bölgesel ihtiyaçlara göre hızlı ve esnek kararlar alabilmelerinin müdahale başarısını artırdığı birçok çalışmada belirtilmektedir. Bununla birlikte bu çalışma, yerel inisiyatif kullanımının yalnızca operasyonel bir gereklilik olmadığını, aynı zamanda merkezi koordinasyonun etkinliğini tamamlayan bir yönetim mekanizması olarak işlediğini göstermesi bakımından mevcut literatüre katkı sunmaktadır.

Araştırma bulguları, kurumlar arası koordinasyonun yalnızca mevzuatla tanımlanan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı olmadığını; kurumlar arasında etkili bilgi paylaşımı, ortak karar alma süreçleri ve karşılıklı iş birliğiyle güçlendiğini göstermektedir. Bu yönüyle bulgular, afet yönetiminde iş birliğine dayalı koordinasyonun müdahale kapasitesini artırdığına dikkat çeken Kapucu (2008) ile uyumludur. Benzer şekilde, afet ve acil durum yönetiminde ortak karar alma mekanizmalarının önemini vurgulayan Kapucu ve Garayev'in (2011) değerlendirmelerini desteklemekte; Türkiye örneğinde kurumsal kapasitenin koordinasyon başarısındaki belirleyici rolüne dikkat çeken Ünlü, Kapucu ve Şahin'in (2010) bulgularıyla da örtüşmektedir.

Bu çerçevede araştırma bulguları, afet yönetiminde yerel inisiyatif kullanımının merkezi koordinasyonun alternatifi değil, onu tamamlayan bir unsur olduğunu göstermektedir. Katılımcıların özellikle iletişim altyapısının kesintiye uğradığı, bilgi akışının yavaşladığı ve kaynakların sınırlı olduğu koşullarda yerel ihtiyaçlara göre karar alabilmeleri, Kapucu'nun (2008) afet yönetiminde yerel aktörlerin karar alma kapasitesine ilişkin değerlendirmeleriyle örtüşmektedir. Benzer şekilde,

merkezi koordinasyon ile yerel uygulama kapasitesi arasında dengeli bir ilişkinin gerekliliğini vurgulayan Kapucu ve Garayev'in (2011) yaklaşımı da araştırma bulgularıyla uyumludur. Bu yönüyle çalışma, yerel inisiyatifin ancak merkezi koordinasyonla uyum içinde yürütüldüğünde afet yönetiminin etkinliğine katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır.

Araştırma boyunca irdelenen hususlar ve yapılan analizler genel bir hülasada özetlenecek olunursa; bu çalışmanın vardığı sonuçlar, yerel yöneticilerin afet sonrası kriz yönetimindeki rollerinin yalnızca idari güce değil, aynı zamanda durumsal esneklik, empati, hızlı karar alma ve etkili iletişim gibi liderlik yeteneklerine de bağlı olduğunu açıkça göstermektedir. Katılımcıların deneyimleri, kriz yönetiminin sabit protokollerle değil, özel koşullara uyarlanmış stratejilerle gerçekleştirilebileceğini ortaya koymakta, afet çözüm pratiklerinin ise dinamik bir süreç arz ettiğini vurgulamaktadır. Özellikle iletişim altyapısı çöktüğünde, ulaşım yetersiz kaldığında ve merkezden talimatların geç iletildiği durumlarda, yerel yöneticiler etkili müdahalelerde bulunmak için inisiyatif almış, yerel kaynakları harekete geçirmiş, liderlik rolü oynamış ve kamuoyunun güvenini koruyarak afetin zararlarının derinleşmesinin önüne geçmişlerdir.

Araştırmanın sonuçları durumsallık kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kriz yönetiminde; “herkese uyan” bir yaklaşımdan ziyade, “durumsal” bir stratejinin daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, afet yönetim sistemlerinin yalnızca merkezi düzeyde değil, yerel düzeyde de güçlendirilmesi ve planlamadan uygulamaya kadar her aşamada esnek, bütünlük ve veri odaklı yaklaşımların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçları, yerel birimlerde görev alan vali, vali yardımcısı, kaymakam veya alanda görevlendirilen mülkiye müfettişleri gibi mülki idare hizmetleri sınıfından idarecilerin liderlik, iletişim, kriz anında karar alma ve teknik yeteneklerinin güçlendirilmesinin kriz yönetim düzeyinin iyileştirilmesine yardımcı olabileceğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma bulguları, afet yönetimine ilişkin mevcut literatürün temel kabulleriyle büyük ölçüde örtüşmekle birlikte, özellikle mülki idare amirlerinin kriz yönetimindeki deneyimlerini durumsallık kuramı perspektifinden bütüncül biçimde ele alması bakımından özgün bir katkı sunmaktadır. Çalışma, afet yönetiminde standart uygulamalar ile yerel esneklik arasında dinamik bir denge kurulmasının gerekliliğini ortaya koymakta; liderlik, koordinasyon, iletişim ve karar alma süreçlerinin çevresel koşullardan bağımsız değerlendirilemeyeceğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma, yalnızca mevcut literatürdeki bulguları doğrulamakla kalmamakta; afet yönetiminde bağlamsal yönetim anlayışının kuramsal ve uygulamalı boyutlarının geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

5. Sonuç

Bu araştırma, 6 Şubat Kahramanmaraş depremleri sonrasında afet bölgesinde görev yapan mülki idare amirlerinin deneyimlerini durumsallık kuramı çerçevesinde inceleyerek afet yönetimi literatürüne uygulamaya dayalı bulgular sunmaktadır. Araştırma sonuçları, afet yönetiminde standart uygulamalardan ziyade yerel

koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve hızlı karar alma kapasitesine sahip yönetim anlayışının daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, durumsallık kuramının afet yönetimi alanındaki uygulanabilirliğini destekleyen saha temelli kanıtlar sunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, afet yönetimi uygulamalarında yerel risk profillerini esas alan planlama anlayışının güçlendirilmesi, mülki idare amirlerine yönelik uygulamalı kriz yönetimi ve afet liderliği eğitimlerinin yaygınlaştırılması, kurumlar arasında ortak veri paylaşımına imkân sağlayacak dijital karar destek sistemlerinin geliştirilmesi ve afet öncesinde gönüllü yönetiminin kurumsal yapıya entegre edilmesi önem taşımaktadır. Bunun yanında iletişim altyapısının kesintiye uğradığı olağanüstü durumlar dikkate alınarak alternatif haberleşme sistemlerinin geliştirilmesi ve afet sonrası iyileştirme çalışmalarında psikososyal destek ile ekonomik iyileşme süreçlerinin fiziksel yeniden yapılanma kadar öncelikli değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, mülki idare amirlerinin afet yönetimindeki rollerini durumsallık kuramı perspektifinden değerlendirerek, değişen afet koşullarına uyum sağlayabilen esnek yönetsel yaklaşımların önemini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, özellikle afet öncesi hazırlık, kurumlar arası koordinasyon, kriz iletişimi, karar verme ve yerel inisiyatif alanlarında uygulamaya yönelik önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bununla birlikte, çalışma 6 Şubat depremleri sonrasında görev yapan 13 mülki idare amirinin yazılı görüşleriyle ve nitel araştırma deseniyle sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçların farklı afet türleri ve farklı örneklem grupları açısından genellenmesinde dikkatli olunmalıdır. Gelecekte farklı afet türlerinde ve farklı illerde görev yapan yöneticilerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, AFAD, belediyeler, kolluk kuvvetleri ve sivil toplum kuruluşlarını da kapsayan çok paydaşlı araştırmaların yürütülmesi ve nitel bulguların nicel yöntemlerle desteklenmesi, afet yönetiminde durumsallık yaklaşımının daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Hanisch, B. & Wald, A. (2012). A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research. *Project Management Journal*, 43(3), 4-23.
- Cadez, S. ve C. Guilding (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 836-863. in
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., ve Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation public relations. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0901_02 communication *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis theory. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049> *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

- Çalışkan, G. (2014). Local governance and disaster risk reduction in Turkey (Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi).
- Çapar, S. (Ed.) (2024). 6 Şubat Kahramanmaraş Depremlerinde, İçişleri Bakanlığı ve Mülki İdare Amirleri. Ankara: Türk İdareciler Derneği, Türk İdari Araştırmalar Vakfı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage. Educba. (2018) How To Apply Management Theories At Workplace. Erişim <https://www.educba.com/how-to-applymanagement-theories-at-workplace> adresinden 04.08.2025 tarihinde alınmıştır.
- Ergünay, O. (2020). Türkiye'de afet yönetiminde iletişim sorunları: Kurumsal kapasiteler ve kriz algısı. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 75(2), 437–464.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hermansson, H. (2019). Challenging wicked problems in crisis management: A critical study of Swedish wildfire response. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 10(4), 405–428. İl İdaresi Kanunu (5442 sayılı) (2025). İl İdaresi Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5442&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (erişim: 05.08.2025).
- Kapucu, N. (2008). Collaborative emergency management: Better community organizing, better public preparedness and response. *Disasters*, 32(2), 239–262.
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2011). Collaborative decision-making in emergency and disaster management. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 366–375.
- Kapucu, N., & Özerdem, A. (2013). Managing emergencies and crises. Jones & Bartlett Publishers.
- Karakulle, İ. (2020). Kavramsal Açıdan Liderlik ve Motivasyon: Teorik Bir İnceleme. *Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Teori ve Araştırmalar 2 – Cilt I* (Bölüm 29, ss. 649–680). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Olum, Y. (2004) *Modern Management Theories And Practices*. 15th East African Central Banking Course, Kenya, 1718.
- Özden, Ş. (Ed.) (2025a). 6 Şubat 2023 Depremlerinin Anatomisi. Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı.
- Özden, Ş. (Ed.) (2025b). 6 Şubat 2023 Depremlerinin Fotoğrafik Atlası. Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Sarıkavak, K. (2021). Merkez ve Taşra Teşkilatlarıyla Dahiliye Nezareti (1836-1922). Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı.

- TAMP (2025). Türkiye Afet Müdahale Planı. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). <https://www.afad.gov.tr/turkiye-afet-mudahale-planı> (erişim: 05.08.2025).
- Tengilimoğlu, D., M. Akbolat ve O. Işık (2014). Sağlık İşletmeleri Yönetimi (6. Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Ulutürk, M. (2006). Afet yönetiminde yerel yönetimlerin rolü. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 15(1), 17–28.
- Ünlü, A., Kapucu, N., ve Şahin, B. (2010). Afet yönetiminde kurumsal kapasite: Türkiye örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 55–79.
- Yelkikalan, N., Z. Dalboy, S. Doğan ve A. Oflaz (2020). COVID-19’un Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına etkisi: Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 139-165.