

ORGANİZASYONLAR İÇİN İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ: ISO 22301:2019 VE KATKILARI ARAŞTIRMA

Orhan ENGİN

Konya Teknik Üniversitesi, Türkiye

oengin@ktun.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-7250-0317>

Betül ÖZTÜRAK

Konya Teknik Üniversitesi, Türkiye

betulozturak.08@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3306-8140>

Emine İclal AKKULAK

Konya Teknik Üniversitesi, Türkiye

emineiclalakkulak@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1734-6333>

<i>Atf</i>	ENGİN, O.; ÖZTÜRAK, B.; AKKULAK, E. İ. (2026). ORGANİZASYONLAR İÇİN İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ: ISO 22301:2019 VE KATKILARI. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 18(2), 215-241.
------------	---

ÖZ

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY) doğal afetler, siber saldırılar, pandemi ve operasyonel kesintiler gibi beklenmedik tehditler karşısında organizasyonların kritik iş fonksiyonlarını yerine getirebilme, sürdürebilme ve hızlı toparlanma yeteneğini, sistematik bir şekilde sağlamak için geliştiren bir sistemdir. Bu araştırmada, İSY'nin temelini oluşturan ISO 22301:2019 standardının yapısı ve diğer ISO standartlarıyla ilişkisi İSY'nin organizasyonlara sağladığı avantajlar ve uygulama aşamasındaki zorluklar analiz edilmiştir. Literatür taraması ile uluslararası alanda yürütülen İSY faaliyetleri, bu konudaki akademik yaklaşımları ve İSY'nin kurumsal devamlılık için vazgeçilmez yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, İSY'nin bir lüks değil organizasyonların varlıklarını devam ettirmesi için kritik bir zorunluluk olduğu, etkin uygulamasının ise üst yönetim taahhüdü, çalışanların farkındalığı, uluslararası standartlara

Geliş Tarihi: 20.12.2025 / Kabul Tarihi: 24.02.2026, DOI: 10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd_v18i2002

Araştırma Makalesi-Bu makale iThenticate programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

uyum ve sürekli iyileştirme kültürünün bir arada yürütülmesiyle mümkün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İş Sürekliliği Yönetimi, ISO 22301, NIST SP 800-30, Organizasyonel Dayanıklılık, Örgütsel Dirençlilik.*

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT SYSTEM FOR ORGANIZATIONS: ISO 22301:2019 AND ITS CONTRIBUTIONS

ABSTRACT

Business Continuity Management (BCM) is a system developed to systematically ensure organizations' ability to perform, sustain, and rapidly recover from critical business functions in the face of unexpected threats such as natural disasters, cyberattacks, pandemics, and operational interruptions. This research analyzes the structure of the ISO 22301:2019 standard, which forms the basis of BCM, its relationship with other ISO standards, the advantages that BCM offers organizations, and the challenges of implementation. A literature review explores international BCM activities, academic approaches on the subject, and the indispensable role of BCM in organizational continuity. The research concludes that BCM is not a luxury but a critical necessity for the survival and existence of organizations; its effective implementation is achieved through the combined commitment of senior management, employee awareness, compliance with international standards, and a culture of continuous improvement.

Keywords: *Business Continuity Management, ISO 22301, NIST SP 800-30, Organizational Durability, Organizational Resilience.*

GİRİŞ

Küreselleşen yoğun rekabet ortamında organizasyonlar; itibar zedelenmelerine, operasyonel aksamalara, finansal ve işgücü kayıplarına yol açabilen çeşitli öngörülmesi zor risklerle baş etmek zorundadır. Organizasyonların bu risklere karşı mevcut savunma mekanizmalarının yetersizliği, “COVID-19” pandemisi sırasında küresel tedarik zincirlerinin çöküşü gibi olaylarla ve ülkemizde 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan depremler gibi büyük bölgesel felaketlerde net bir şekilde görülmüştür. Bu ve benzeri olayların ardından bazı organizasyonlar tamamen kapanmış, tedarik zinciri kesintiye uğramış ve insanlar işsiz kalmışlardır. Yukarıda bahsedilen kritik olayların iş süreçlerindeki aksamaların yalnızca geçici kaybına neden olmadığı, organizasyonların ayakta kalmasını doğrudan tehdit eden zorluklar olduğu görülmüştür.

Günümüzün belirsizliklerle dolu küresel ortamında organizasyonları beklenmedik kesintilere karşı hazırlıklı kılacak stratejiler geliştirmek hayati öneme sahiptir. Doğal afetler, siber saldırılar, pandemi ve tedarik zinciri aksamaları gibi çeşitli tehditler İş Sürekliliği Yönetimi'ni bir tercih olmaktan çıkararak kurumsal dayanıklılığın ve sürdürülebilirliğin temel bir gerekliliği haline getirmiştir.

Kökleri afet kurtarma faaliyetlerine dayanan İSY, risk değerlendirmesi ve İş Etki Analizi (İEA) gibi yöntemleri kullanarak belirtilen olaylara etkili bir şekilde yanıt vermeyi amaçlayan bütünsel bir yönetim sürecidir. Bu kapsamda, İSY sistem standardı olan ISO 22301:2019, kuruluşlara kritik iş süreçlerini belirlemeleri, riskleri analiz etmeleri, etkin stratejiler geliştirmeleri ve süreklilik kabiliyetlerini sürekli iyileştirmeleri için kapsamlı ve yapılandırılmış bir çerçeve sunmaktadır. İSY'nin nihai hedefi, bir sistemin aksaklıklara uyum sağlama yeteneği olan örgütsel direnci artırmaktır.

Öte yandan, dijital dönüşümün ivme kazandığı günümüzde Endüstri 4.0'dan 5.0'a geçişte kuruluşlar süreçlerini dijitalleştirmeye ve otomasyona yönelerek akılla üretim sistemlerini kullanmaya başlamışlardır (Aydoğmuş ve ark., 2021; Manzak ve ark., 2023; Yiğit ve ark., 2025). Özellikle Akıllı Süreç Otomasyonu (ASO), insan benzeri karar alma yeteneğiyle iş akışlarını dinamik şekilde optimize edebilmesi sayesinde iş sürekliliği stratejilerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Ancak ASO'nun yaygınlaşması iş sürekliliği açısından hem fırsatlar hem de riskler

barındırmaktadır. Örneğin; otomasyonun artması siber güvenlik açıklarını genişletebilir, insan müdahalesinin azalması ise kriz anında esnek tepki vermeyi zorlaştırabilir.

Bu çalışmada, İş sürekliliği yönetim sistemi detaylı olarak incelenmiş, bu konuda literatürde yapılan araştırmalar ilk defa detaylı olarak incelenmiş ve analiz edilmiştir. Organizasyonların ayakta kalmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri, beklenmedik durumlara karşı dayanıklılığını artırebilmeleri için önerilerde bulunulmuştur.

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin amacı organizasyonlardaki direnci arttırmaktır. Direnç, sistemin işleyişini aksaklıklara uyarılama yeteneği olup büyük bir hatadan sonra veya sürekli risk varlığında sistemin işlevsel olmasını sağlamaktadır. Direncin artırılması, bir aksaklık veya kriz sonrası ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için organizasyonlara zemin hazırlar. İş sürekliliği yönetimi yaklaşımı, yalnızca kriz anında tepki vermekle sınırlı reaktif bir plan olmanın ötesine geçmiştir; sistematik bir planlama, hazırlık, uygulama ve sürekli iyileştirme döngüsünü kapsayan proaktif ve bütünselik bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. İSY, tek seferlik bir proje değil sürekli bir yaşam döngüsü içinde ilerleyen dinamik bir süreçtir. Bu süreç, genel olarak aşağıdaki beş aşamadan oluşmaktadır (Hadiwibowo ve ark., 2025).

1. İş Etki Analizi (Business Impact Analysis- İEA): Bu temel aşama organizasyonun hangi iş süreçlerinin, kaynaklarının ve varlıklarının kritik olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. İEA bir kesintinin mali, itibari, yasal ve operasyonel açıdan oluşturacağı etkiyi analiz ederek Kurtarma Zaman Hedefi (KZH) ve Kurtarma Noktası Hedefi (KNH) gibi kritik tolerans seviyelerinin belirlenmesini sağlar (Mäntylä, 2020). Bu analiz, kaynakların nereye odaklanacağı konusunda stratejik bir temel oluşturur.
2. Risk Değerlendirmesi: Organizasyonu tehdit edebilecek potansiyel olayları (doğal afetler, siber saldırılar, insan hatası vd.), bu olayların gerçekleşme olasılığını ve etkisini değerlendirir. İEA sonuçlarıyla bütünselik olarak yürütülen bu değerlendirme iyileştirme ve risk azaltma stratejilerinin temelini oluşturur (Hendaryatna ve ark., 2023). NIST SP 800-30 gibi çerçeveler bu aşamaya nicel ve nitel bir yapı kazandırmaktadır.

3. İyileştirme Stratejisi Geliştirme: İEA ve risk değerlendirmesi sonuçlarına dayanarak, kesintiye uğrayan kritik süreçlerin en kısa sürede ve etkin bir şekilde eski haline getirilmesi için en uygun stratejileri belirler. Bu stratejiler arasında yedek çalışma alanları, alternatif tedarikçiler, Bilişim Teknolojileri (BT), afet kurtarma çözümleri ve iletişim protokolleri yer almaktadır (Hadiwibowo ve ark., 2025).
4. Uygulama ve Test: Geliştirilen stratejiler, İş Sürekliliği Planı (İSP) ve Kriz Yönetim Planı (KYP) gibi somut planlara dönüştürülür. Bu planların etkinliğini doğrulamak ve eksiklikleri ortaya çıkarmak için düzenli tatbikatlar, masa başı egzersizleri ve testler yapılır (Hadiwibowo ve ark., 2025). Testler; planların sadece kâğıt üzerinde kalmadığını, pratikte işe yaradığını garanti altına almanın tek yolu olduğu aşamasıdır.
5. Bakım ve Sürekli İyileştirme: İSY sürecinin son ve döngüyü tamamlayıcı aşamasıdır. İç denetimler, test sonuçları, tatbikatlardan çıkarılan dersler ve dış çevredeki değişiklikler (yeni tehditler, yasal düzenlemeler, organizasyonel büyüme) ışığında İSY planları ve politikaları sürekli olarak gözden geçirilip, güncelleştirilir (Hadiwibowo ve ark., 2025). Bu aşama, İSY Sisteminin dinamik iş ortamına ayak uydurmasını ve etkinliğini sürdürmesini sağlar.

Bu araştırmada, ISO 22301 merkezinde şekillenen İş Sürekliliği Yönetimi disiplini, NIST SP 800-30, BETH3 ve Süreklilik Yönetişimi (SY) gibi tamamlayıcı çerçeve ve modeller ışığında incelemiştir. İSY'nin temel taşı olan, ISO 22301:2019 standardının gereklilikleri, Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al (PUKÖ) döngüsü içerisindeki adımları ve bu sistemin kurumsal direnci sağlama hedefi ele alınmıştır.

ISO 22301:2019 Standardı

ISO 22301:2019 standardı, kuruluşlara kritik iş süreçlerini belirlemeleri, riskleri analiz etmeleri, etkin stratejiler geliştirmeleri ve süreklilik kabiliyetlerini sürekli iyileştirmeleri için kapsamlı ve yapılandırılmış bir çerçeve sunmaktadır. ISO 22301:2019 standardı, iş sürekliliğini "bir kuruluşun, bir kesinti sırasında ürün ve hizmetlerini önceden belirlenmiş kabul edilebilir seviyelerde sunmaya devam etme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Mäntylä, 2020). Bu tanım, İSY'nin nihai amacının kesintileri tamamen önlemek olmadığını, aksine kesintilerin etkilerini yöneterek kritik iş fonksiyonlarının sürdürülebilirliğini ve organizasyonun hayatta kalmasını sağlamak olduğunu vurgulamıştır. İSY ise, bu yeteneği

inşa etmek ve sürdürmek amacıyla politika geliştirme, planlama, eğitim, test ve sürekli iyileştirme süreçlerini içeren yapılandırılmış ve kapsamlı bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Hadiwibowo ve ark., 2025).

ISO 22300 standart ailesi, ISO 22301'i tamamlayan iş sürekliliği yönetimiyle ilgili diğer standartları da içerir. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur (Wysokińska-Senkus ve ark., 2023).

- ISO 22301:2019- Güvenlik ve dayanıklılık İş sürekliliği yönetim sistemleri Gereksinimler.
- ISO 22300:2018-İş sürekliliği yönetim sisteminin terminolojisi ve temelleri.
- ISO 22313:2020-İş sürekliliği için pratik kılavuzlar.
- ISO 22316:2017-Tehditlerin öngörülmesi ve değerlendirilmesi.
- ISO/IEC 27031:2011-Bilgi teknolojilerinde iş sürekliliği yönetimi.
- ISO/PAS 22399:2007-İş sürekliliği yönetimi için kılavuzlar.
- ISO/TS 22317:2015-İş sürekliliği üzerindeki etkinin değerlendirilmesi için kılavuzlar.
- ISO/TS 22318:2015-İş sürekliliği yönetimi kitlesel olay yönetimi.

"Güvenlik ve Dayanıklılık- İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Gereksinimler" standardı olan, ISO 22301:2019, İSY için evrensel kabul görmüş önemli bir referans olmuştur (Tikanmäki ve ark., 2024). Bu standart, bir İş Sürekliliği Yönetim Sistemi'nin nasıl kurulacağı, uygulanacağı, izleneceği, gözden geçirileceği, bakımının yapılacağı ve sürekli iyileştirileceği konusunda net bir yol haritası sunmuştur. Plan Odaklı (PUKÖ) bir yaklaşım benimseyen standardın temel prensipleri arasında kuruluşun bağlamını anlama, liderlik taahhüdü, risk temelli düşünme, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme yer almıştır (Hendaryatna ve ark., 2023; Mäntylä, 2020). İSYS'nin nihai amacı, kuruluşun kesintiler sırasında faaliyetlerini sürdürebilme genel becerisini yönetmek için gerekli kontrolleri ve kabiliyetleri hazırlamak, sağlamak ve sürdürmek olmuştur (Tikanmäki ve ark., 2024).

Standardın temel amacı, İş Sürekliliği Yönetim Sistemi'nin kuruluşlarda sistematik ve etkin biçimde uygulanmasını sağlamaktır. Bu kapsamda, iş sürekliliği uygulamalarını belirli bir çerçeveye oturtmak isteyen kuruluşlar, ISO 22301 standardını baz alarak uygun bir sistem kurabilmektedir. Ancak söz konusu standarda yönelik belgelendirme zorunlu değildir. Sertifikasyonun geçerlilik süresi üç yıl olup bu süre zarfında kuruluşlar

düzenli denetimlere tabi tutulmaktadır. Gerçekleştirilen bu denetimlerde, kuruluşların standardın öngördüğü şartları ve yükümlülükleri yerine getirip getirmediikleri değerlendirilmektedir.

ISO 22301:2019 revizyonunda 11 madde vardır. 0-3. maddeleri giriştir ve uygulama için zorunlu değildir (Chege ve ark. 2023).

Kuruluşun Bağlamı: 4. Madde, kuruluşa uygulanabilir bir İSYS kurmak için gereklilikleri anlatır. Kuruluşun konumu, boyutu, paydaşları, kültürü, niteliği ve karmaşıklığı dikkate alınarak hangi kısımlarının İSYS’ne dahil edileceğinin belirlemesi ve buna dahil edilecek ürün ve hizmetleri tanımlaması gerekir.

Liderlik: 5. maddede üst yönetimin liderlik konusu anlatılır. Üst yönetimin sahip olması gereken sorumluluklardan bahsetmektedir. Üst yönetim, İSYS için politika ve buna bağlı olarak hedef belirlemeli, İSYS’nin kuruluşa entegrasyonunda rol almalı, ilgili faaliyetlerin düzgün gerçekleşebilmesi için her türlü kaynağı sağlamalı ve bu konu için çalışan kişilere destekleyici davranmalıdır.

Altıncı maddeden itibaren onuncu maddeye kadar olan başlıklar, PUKÖ döngüsünün adımlarına karşılık gelmektedir.

Planlama:6. Madde, PUKÖ döngüsünün planlama adımıdır. Bu aşamada organizasyon, riskleri ve fırsatları belirlemelidir. Belirlediği risk ve fırsatlara göre eylem planlamalı sonrasında İSYS hedeflerine ulaşmak için ne yapılacağı, hangi kaynakların gerekeceği, kimin sorumlu olacağı, ne zaman tamamlanacağı ve sonuçların nasıl değerlendirileceği belirlenmelidir.

Destek: 7. Madde, PUKÖ döngüsünün uygulama adımıdır. İSYS uygulanabilmesi için gerekli kaynakların sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Kuruluşun İş Sürekliliği Planı (İSP) ile ilişkili kişilere eğitimler verilmeli, çalışanların konu hakkında bilgi ve tecrübeye sahip olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca İSYS dokümantasyon süreçlerinin korunması da sağlanmalıdır.

Operasyon: 8. Madde, PUKÖ döngüsünün uygulama adımıdır. İş etki analizi ve risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Çıkan sonuçlara göre uygun stratejiler belirlenmeli, kesinti gibi durumlar için planlar oluşturulmalıdır. Planları test etmek için tatbikat ve test programı yapılmalıdır.

Kontrol Et:9. Madde, PUKÖ döngüsünün kontrol et adımıdır. İSYS'nin performansını ve etkinliğini değerlendirmek için neyin ölçüleceği, hangi yöntemlerin kullanılacağı ve sonuçların nasıl değerlendirileceği belirlenmelidir.

Önlem Al: 10. Madde, PUKÖ döngüsünün önlem alma ve sürekli iyileştirme adımıdır. Bu adımda eksik veya hatalı olan faaliyetler çabucak ele alınmalı ve düzeltilmelidir. İSYS'nin sürekli iyileştirmesi sağlanmalıdır.

NIST SP 800-30 Revizyon 1

ABD, Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) tarafından geliştirilen bu kılavuz, bilgi sistemleri için kapsamlı bir risk değerlendirmesi yapısı sunmaktadır. Kurum içi veya kurum aracılığıyla başkalarına yönelik tehditleri belirlemeyi, iç ve dış zafiyetlerini tanımlamayı, olası etkileri analiz etmeyi ve riskleri nicel/nitel olarak ölçmeyi hedeflemiştir (Hendaryatna ve ark., 2023). Risk değerlendirmesi, kurumsal düzey, misyon/iş süreci düzeyi ve bilgi sistemi düzeyi olmak üzere üç hiyerarşik seviyede yürütülür. Bu yapı, risk analizini dokuz aşamalı sistematik bir süreçle gerçekleştirir. Bunlar aşağıda sunulmuştur (Hendaryatna ve ark., 2023).

1. Sistem özelliklerinin belirlenmesi,
2. Tehdit kaynaklarının belirlenmesi,
3. Zafiyetlerin belirlenmesi,
4. Mevcut kontrollerin analizi,
5. Olasılık belirleme,
6. Etki analizi yapma,
7. Risk belirleme,
8. Kontrol önerilerinde bulunma ve
9. Sonuçların dokümanite edilmesidir.

Bu yapısal yaklaşım, özellikle Hendaryatna ve ark. (2023) tarafından bir kimya şirketi üzerinde yapılan çalışmada, risklerin etkilerine göre önceliklendirilmesini ve sınırlı kaynakların en kritik alanlara etkin bir şekilde tahsis edilmesini mümkün kılmıştır.

BETH3™ Çerçevesi

İş Sürekliliği Enstitüsü (The Business Continuity Institute) tarafından geliştirilen BETH3™ çerçevesi, bir organizasyonun, iş sürekliliği için hayati öneme sahip beş temel varlık kategorisini sistematik olarak ele alan

bütüncül bir modeldir. Bu model, özellikle bankacılık sektöründe kritik varlıkları kategorize etmek ve risk azaltma tedbirlerini entegre etmek için etkili bir araç olarak öne çıkmıştır. Çerçevenin kapsadığı varlık kategorileri aşağıda sunulmuştur (Hadiwibowo ve ark., 2025).

Bina (Building): İş operasyonlarını destekleyen fiziksel altyapı ve tesislerdir. Ana lokasyonda bir sorun yaşanması durumunda operasyonları sürdürebilmek için yedek çalışma alanlarının planlanması kritik bir önem taşımaktadır.

Ekipman (Equipment): İş operasyonlarını yürütmek için gerekli olan tüm donanım ve yazılımlardır. Düzenli bakım ve testler, bu ekipmanların bir kesinti anında çalışabilirliğini garanti eder.

Teknoloji (Technology): Bilişim teknolojileri altyapısı, sunucular, yazılımlar, ağ sistemleri ve veri depolarından oluşur. Veri kurtarma ve sistemlerin hızlı bir şekilde devreye alınmasını içeren kapsamlı bir teknoloji kurtarma planı hayati öneme sahiptir.

İnsan Kaynakları (Human Resources): Kriz durumunda etkili müdahale yapabilen eğitilmiş, hazır ve farkındalığı yüksek personeli ifade eder. Çalışanların rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde bilmeleri, İSY'nin başarısında kilit rol oynamaktadır.

Üçüncü Taraflar (3rd Parties): Tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar ve iş ortakları gibi kuruluşun operasyonlarına katkıda bulunan dış firmaları tanımlar. İSY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bu taraflarla yakın koordinasyon ve onların da süreklilik kapasitelerinin değerlendirilmesi gerekir.

BETH3™ çerçevesi, yukarıda verilen varlıkları analiz, geliştirme, uygulama ve test aşamalarından oluşan sürekli bir döngüyle ele almış, böylece kuruluşun dayanıklılığını tüm bu kritik boyutlarda güçlendirmeyi hedeflemiştir (Hadiwibowo ve ark., 2025).

ISO 22301: 2019 STANDARDININ DİĞER STANDARTLARLA İLİŞKİSİ

ISO 22301:2019 diğer standartlarla beraber uygulanabilir. Örneğin bilgi güvenliği konusunda iş sürekliliği sağlanmak isteniyorsa, ISO 27001 ile ISO 22301'i beraber kullanmak yararlı olacaktır. Aşağıda ISO 22301:2019

uygularken faydalanabilecek standartlar verilmiştir (Tikanmäki ve ark. (2024).

ISO 9001: Yaygın olarak bilinen ve dünyada en çok uygulanan standart olup kalite yönetim sistemi ile alakalıdır (Polat ve Engin, 2005). Ürünlerin ve hizmetlerin uyacağı kalite sistemini belirler. İş yerlerinde tanımlanmış ve standartlaştırılmış süreçler olmasını sağlayarak, ISO 22301 için güçlü bir zemin hazırlar.

ISO 27001: Bilgi güvenliği yönetim sistemi standardıdır. Bu standart, kuruluşun hassas bilgi varlıklarını yönetmek ve korumak için bir çerçeve sunar. ISO 22301 bir güvenlik ihlali veya kesinti durumunda bu kritik bilgilerin erişilebilirliğinin yeniden sağlanmasına odaklanır. Bu iki standart, özellikle bilgi teknolojileri kaynaklı kesintilere karşı bütünleşmiş bir koruma sağlar.

ISO 31000: Risk yönetimi standardıdır. Bu standart, risk yönetimi için kabul görmüş en iyi uygulamalar, ilkeler ve yöntemler hakkında yol gösterir. İSYS'nin adımlarını destekleyici rol oynar.

ISO 14001: Çevre yönetim sistemi standardıdır. Çevresel riskleri yönetmek ve sürdürülebilirlik süreçleri hakkında çerçeve oluşturmayı amaçlar. Çevre kaynaklı kesintiler olduğu zaman İSYS'ye destekleyici rol oynar.

ISO 20000: BT hizmet yönetimi standardıdır. İş yerlerinin hizmet yönetim sistemi oluşturması ve oluşturulan süreçlerin sürekli iyileştirmesi için yapılması gerekenleri belirtir. İSYS uygulamalarında BT hizmetinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için destekleyici bir standarttır.

SEKTÖREL UYGULAMALAR

İSY'nin uygulama şekli, sektörün kendine özgü riskleri, düzenleyici gereklilikleri ve operasyonel yapısına bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir. Sektörel uygulamalar aşağıda sunulmuştur.

Bankacılık: Finansal istikrar ve müşteri güveni açısından kritik bir sektör olduğundan, İSY neredeyse evrensel bir zorunluluk olmuştur. Basel III gibi düzenlemelerle, sermaye ve likidite yeterliliği vurgulanırken, güçlü bir toparlanma planı da gerekmiştir. ISO 22301:2019 uyumunun, müşteri güvenini artırdığı ve kurumlara rekabet avantajı sağladığı ifade edilmiştir (Hadiwibowo ve ark., 2025).

Kenya’da bulunan bankacılık ve finans şirketleri incelendiğinde dışsal ve içsel risklerden korunmak için İSYS’ne başvurdukları görülmüştür. Şirketlerin ortak düşüncesi İSY ile kurumsal performansın doğru orantılı olması, veri ihlali ve kaybı gibi durumlar için verilerin ikinci bir yerde yedeklenmesi ve kurumsal dayanıklılığın ansızın karşılaşılabilecekleri risklerle başa çıkmak için önemli olduğudur. Ayrıca Kenya Standartlar Bürosu, işletmeler ve kuruluşlar arasında dayanıklılığı ve sürekliliği güçlendirmek için yeni yönetim uygulamaları standartlarını onaylamıştır (Chege ve ark., 2023)

Savunma Sanayii: Finlandiya Savunma Kuvvetleri örneğinde olduğu gibi, savunma sektöründeki ana müşteriler, tedarikçilerinden İSY uygulamasını ve planlarını sunmalarını talep etmişlerdir. Bu, askeri operasyonların ve milli güvenliğin sürekliliğini garanti altına almak için hayati bir gereklilik olmuştur (Mäntylä, 2020). Panevski ve ark. (2022) Bulgaristan’daki kritik altyapıların yani ulusal öneme sahip kuruluşların (askeri bölgeler, nükleer tesisler, parlamento vd.) çevresel güvenliğini sağlamak için akıllı güvenlik sistemleri geliştirmeye odaklanmışlardır. Geliştirme yapılırken risklerin doğru tespiti için İSYS’nin nasıl kullanılabileceğine dair araştırma yapmışlardır. Kullandıkları yöntemler arasında iş etki analizi, risk analizi, tehdit modellemesi ve güvenlik açığı analizleri vardır.

Kimya Endüstrisi: Deprem, tsunami gibi afetlere eğilimli bölgelerde (Endonezya’nın Cilegon şehri gibi) faaliyet gösteren kimya şirketleri, patlama, yangın veya tehlikeli madde sızıntısı gibi durumların oluşturacağı ciddi çevresel ve insan sağlığı tehditleri nedeniyle İSY’ye yüksek oranda ihtiyaç duymuşlardır (Hendaryatna ve ark., 2023). Burada İSY, bir operasyonel gereklilik olmanın ötesinde sosyal bir sorumluluk olmuştur.

Enerji Sektörü: Elektrik, ısı ve gaz gibi temel hizmetlerin kesintisiz sunulması, toplumsal istikrar ve güvenlik açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, Avrupa Birliği’nin NIS Direktifi ve Slovakya’nın Siber Güvenlik Yasası gibi düzenlemeler, bu sektörde faaliyet gösteren tüm kuruluşların (KOBİ’ler dahil) İSY planı bulundurmasını zorunlu kılmıştır (Makka & Kampa, 2024).

Ar-Ge ve Teknoloji Kuruluşları: Karmaşık, uzun vadeli ve yenilikçi projeler yürüten araştırma ve geliştirme merkezleri ile teknoloji şirketleri için süreklilik büyük önem taşımıştır. Loyarte ve ark. (2024) tarafından geliştirilen Süreklilik Yönetişimi modeli, bu tür kuruluşlarda proje

sürekliliğini sağlamak için izleme, olay tespiti, otomatik/manuel müdahale ve plan tetikleme gibi adımları içeren bir süreç önermiştir. Bu model, sadece büyük krizler için değil, günlük aksaklıkların yönetimi için de bir çözüm sunmuştur.

Malezya Örneği: Ülke çapında tek bir kapsamlı İSY kanunu olmamasına rağmen, finansal ve telekomünikasyon sektörlerindeki sektörel düzenleyici kurumların kılavuzları sayesinde İSY uygulamaları bu alanlarda yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Diğer sektörlerde ise uygulamanın daha çok gönüllülük temelinde ve en iyi uygulama olarak benimsendiği görülmüştür (Mahmood Dean ve Ibrahim, 2020).

Genel/Bilişim Teknolojileri ve Danışmanlık Sektörü: Brás ve ark. (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, kuruluşların dijital dönüşüm ve operasyonel dayanıklılık ihtiyaçlarının kesişiminde, Akıllı Süreç Otomasyonu (ASO) ile İş Sürekliliği Yönetimi standartlarının entegrasyonunun kritik önemi vurgulanmıştır. Söz konusu çalışmada, ASO için bir rehber olan IEEE 2755.2:2020 standardı ile İSY için temel çerçeve olan ISO 22301:2019 standardı arasında sistematik bir eşleme modeli geliştirilmiş ve sunulmuştur. Geliştirilen bu bütünleşmiş modelin geçerliliği, başta Bankacılık, Sigortacılık ve BT Danışmanlığı sektörlerinden olmak üzere her iki alanda uzman profesyonellerle yapılan görüşmelerle test edilmiş ve modelin yüksek düzeyde uyumlu, sinerjik ve pratik fayda sağlayıcı olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar, bu yaklaşımın operasyonel dayanıklılığı artırdığını ve otomasyon yatırımlarının verimini maksimize ettiğini öne sürmüş, ancak başarılı uygulama için güçlü bir değişim yönetimi sürecinin şart olduğunu belirtmişlerdir. Böylelikle çalışma, teknoloji yoğun sektörlerde İSY'nin yalnızca bir uyumluluk gerekliliği değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet avantajı ve operasyonel mükemmellik aracı olarak da değerlendirildiğini ortaya koymuştur.

Robotik Süreç Otomasyonu: Brás (2024) yaptığı çalışmada işletmelerin Robotik Süreç Otomasyonu ve Akıllı Süreç Otomasyonu kullanımlarından bahsetmiştir. İlgili otomasyon teknolojileri uygulanırken karşılaşılabilecek zorluklar için operasyonel riskler ve başarısızlıklar, yönetim ve denetim, güvenlik ve uyum zorlukları, mevcut İSP ile otomasyon entegrasyonu, insan sermayesi ve süreç değişiklikleri, kapsamlı araştırma ve kılavuz eksikliği, otomasyon teknolojilerinin bilinçsiz benimsenmesi gibi

maddeler belirlemiştir. Bu maddelerde başarılı olabilmek için otomasyon teknolojileri ile İSYS'nin entegre edilmesini savunmuştur.

Tedarik Zinciri: Nallan ve ark. (2020) yaptıkları çalışmada özellikle COVID-19 salgını sırasında tedarik zinciri faaliyetlerinde aksamalardan bahsetmişlerdir. Tedarik zinciri yönetiminde kullanılan ayrık risk yöntemi ve İSY uygulamalarının güçlü yönlerinin birleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Araştırmada, İSY faaliyetleri için öne sürülen faydalar arasında; iş risklerine rağmen firmanın mal ve hizmetlerinin müşterilere ulaşma yeteneğini artırmak, iş riskleriyle başa çıkmak için iyi tanımlanmış bir çerçeve ile daha iyi paydaş etkileşimini sağlamak, şirketin temel fonksiyonlarını korumak için atılması gereken hayati yönleri belirlemek, olası tehditleri ve bunların operasyonlar üzerindeki etkilerini tanımak, risk yönetimi süreci içinde verimli ve şeffaf rol atamaları yapmak ve kesintiler olması durumunda finansal kaybı azaltmayı belirlemişlerdir.

Organizasyonların İSYS Uygulama Avantajları ve Dezavantajları

İSYS uygulamalarının temel amacı iş yerlerinin her koşulda ayakta kalmasını ve iş yeri direncini sağlamaktır.

Avantajları (Suresh ve ark., 2020).

Operasyonel Süreklilik Garantisi: İş risklerine, kesintilere veya arızalara rağmen firmanın mal ve hizmetlerinin müşterilerle buluşmasını sağlar. İSYS kritik iş operasyonlarının korunmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında etkili rol oynar.

Maliyet ve Kayıp Azaltma: Kesintiler olması durumunda finansal kaybı azaltır. Olayların etkisini proaktif şekilde değerlendirerek iş yerlerine gerekli olan ürünleri ve hizmetleri önceden bulmayı sağlar.

Sistemik Risk Yönetimi: Olası tehditleri ve bunların operasyonlar üzerindeki etkilerini tanımak için çerçeve sunar. Bu çerçeve temel fonksiyonları korumak için atılması gereken hayati adımları belirlemeyi kolaylaştırır.

Rekabet Üstünlüğü: İSYS küresel pazarda rekabet avantajı kaynağı olarak görülür. Belirli bir standarda sahip olmak, firmanın pazardaki itibarını ve güvenilirliğini artırır.

Bilimsel Yaklaşım: Standardı almanın faydası, firmaların İSYS

uygulamalarında bilimsel ve sistematik şekilde yol kat etmeye zemin hazırlamasıdır.

Dezavantajlar ve Uygulama Engelleri

İSYS'nin getirdiği zorluklar ve uygulama engelleri genellikle sistemin kurulum ve yürütülme aşamalarıyla ilişkilidir. Standardı bir iş yerine entegre etmenin zorluğu ekstra bütçe, zaman ve insan gücü gerektirmesidir. Başlıca dezavantajlar aşağıda sunulmuştur (Suresh ve ark., 2020).

Üst Yönetim Desteği Eksikliği: Standardın başarısı büyük ölçüde yönetim desteğine bağlıdır. Üst yönetimin çalışmanın amacını tam kavrayamamasından kaynaklı yetersiz maddi ve manevi destek vermesi en büyük engeldir.

Kaynak Kısıtlılığı: Gerekli prosedürleri gerçekleştirmek için yeterli kaynak kullanılmaması veya KOBİ'lerin yeterli kaynağa sahip olmamalarından kaynaklı dezavantajlı konuma düşmeleri bu maddeye örnektir.

Eğitim ve Kültür Eksikliği: Çalışanlara yeterli eğitim verilmemesi ve iş yeri kültürüne İSY faaliyetlerinin tam anlamıyla entegre edilememesi İSYS uygulamada karşılaşılan dezavantajlardan biridir.

Doğrulama Sorunları: Uygulamada yeterli test ve tatbikat yapılamaması (PUKÖ döngüsünün 'Kontrol Et' adımının aksaması) hazırlanan planların etkinliğinin doğrulanamamasına yol açar. Bu da yaptığımız planın gerçekte ne kadar etkili olduğunu anlayamamamıza yol açmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmaya, İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS) ve ISO 22301:2019 standardı ile ilgili detaylı bir literatür taraması ve analizini içermektedir. Araştırmada, öncelikle “Google Scholar” veri tabanı üzerinden "Business Continuity Management" ve "ISO 22301" anahtar kelimeleri kullanılarak, 2019 yılından 2025 yılına kadar yayımlanan kaynaklar taranmıştır. Kaynak seçiminde, ISO 22301 standardını temel alan çalışmalar, iş sürekliliği yönetimi uygulamalarını inceleyen vaka çalışmaları, sektörel uygulama örnekleri içeren ve hakemli dergilerde yayımlanan makaleler, sempozyum bildirileri ve teknik dokümanlar dikkate alınmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

İş sürekliliği yönetim sistemi ile ilgili “Google.scholar” arama motorundan “Business Continuity Management” anahtar kelimeler ile tarama yapılmış

olup ISO 22301 standardının ilk yayımlandığı 2019 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar, makale, sempozyum bildirisi ve Teknik doküman olan araştırmalar yıl, yazar ve araştırma başlığına göre Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi-Literatür Çalışmaları

Yıl	Yazar(lar)	Araştırma Başlığı
2020	Mäntylä	İş Sürekliliği Yönetim Uygulamalarının Oluşturulması
2020	Mahmood Dean ve Ibrahim	Malezya’da İş Sürekliliği Yönetimine Yön Vermede Hukukun Etkileri
2020	Suresh ve ark.	Felaketle Karşı Karşıya Kalan Tedarik Zincirleri için İş Sürekliliği Yönetimi
2020	Vasović ve ark.	İş Sürekliliği Yönetimi Açısından Çeşitli Sistem Standartları ve Düzenlemelerle Tanımlanan Risk ve Kriz Yönetimi Kılavuzlarının Analizi
2020	Palačić	İş Sürekliliği Yönetiminin Uygulanması Bağlamında İş Sağlığı ve Güvenliği Alanında Acil Durum Hazırlık ve Müdahale
2020	Galjak ve ark.	İş Güvenliği Söyleminden İş Sürekliliği Yönetiminin Anahtar Faktörü Olarak Liderlik
2020	Janačković ve ark.	İş Sürekliliği Yönetimi ve Kurumsal Dayanıklılık Arasındaki Bağlantının Üzerine
2020	Nikolić ve ark.	İş Güvenliği için Yükseköğretimin İş Sürekliliği Perspektifinden Kalite
2020	Rađenović ve ark.	İşletmelerde İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin Etkinliği
2020	Russo ve ark.	Bir Pandemi Senaryosu Dikkate Alınarak, Fatura Yazılımlarının Sertifikasyonunun Temelini Oluşturan İş Sürekliliği Sorunlarının Güncellenmiş Analizi,
2022	Stojanović ve ark.	ISO 22301 Gerekliklerinin Analizi – Güvenlik Bağlamında İş Sürekliliği Yönetimi
2022	Ilić Petković	COVID-19 Pandemisi ve İş Sürekliliği Yönetiminde İşverenlerin ve Çalışanların Rolü- Hukuki Yönler
2022	Panevski ve ark.	Akıllı Güvenlik Sistemleri geliştirme için girdi verileri sağlayan süreçleri/aşamaları tanımlamada bazı standartlaştırılmış özellikler- çevresel güvenlik sistemleri
2023	Chege ve ark.	Kenya’da İş Sürekliliği ve Dayanıklılık Planlama Uygulamaları

2023	Hendaryatna ve ark.	Cilegon Şirketlerinde Tehdit ve Risklerle Başa Çıkma İş Sürekliliği Planının Performans Değerlendirmesi ISO 22301:2019 ve NIST SP 800-30 R1 Çerçeveleri Kullanımı Vaka Çalışması: PT. X
2023	Wysokińska-Senkus ve ark.	Kuruluşun Dayanıklılığını Artırma ve Güvenliğini Geliştirme Sürecinde Sistemik İş Sürekliliği. Polonya'daki Kuruluşun Deneyimi
2023	Brás ve ark.	Akıllı Süreç Otomasyonunun İş Sürekliliğine Etkisini Anlamak: IEEE/2755:2020 ve ISO/22301:2019 Standartlarının Karşılaştırılması
2024	Loyarte ve ark.	Süreklilik Yönetişim Modeli: İSY Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Destekleyen Yeni Bir Süreç Aşaması
2024	Makka ve Kampova	Siber Güvenlik ve İş Sürekliliği Yönetimi: Dijital Dünyada Dayanıklılığı Sağlamak
2024	Tikanmäki ve ark.	Standartların Kuruluşlar için Siber Güvenlik ve İş Sürekliliği Yönetimini Geliştirmedeki Rolü
2024	Brás	Akıllı Süreç Otomasyonu ile İş Sürekliliğini Geliştirme: Yönetişim, Risk Yönetimi ve Uyumluluk Çerçeveleri
2025	Hadiwibowo ve ark.	İş Sürekliliği Yönetimi BETH3 (Bina, Ekipman, Teknoloji, İnsan Kaynakları ve 3. Taraflar): Bankacılık Sektöründe Kavramsal Bir Çerçeve
2025	Russo ve ark.	İş Sürekliliği Öz Değerlendirmesi Yaklaşımı

Mäntylä (2020), Finlandiya'daki sekiz kişilik küçük bir teknoloji şirketinde, İş Sürekliliği Yönetimi'nin nasıl başlatılabileceğini araştırmıştır. Kuruluşun kilit çalışanlara olan bağımlılığı ile potansiyel bir müşteriden gelen İSY gerekliliğinin bu süreci zorunlu kıldığını tespit etmiştir. Araştırmada, ISO 22301 gibi uluslararası standartların doğrudan uygulanmasının küçük ölçekli yapılarda maliyetli ve zahmetli olduğunu gözlemlemiş, bunun yerine organizasyonun kendisini iyi anlamaya dayalı esnek ve pratik bir yaklaşımın daha etkili olduğu sonucuna varmıştır. Üst yönetim taahhüdünün, çalışan farkındalığının ve süreçlerin basitleştirilmesinin ise başarı için kritik faktörler olduğunu tespit etmiştir.

Mahmood Dean ve Ibrahim (2020), Malezya'da İş Sürekliliği Yönetimi'nin yasal düzenlemelerle nasıl şekillendirildiği ve yönlendirildiği analiz etmişlerdir. Ülkenin tüm sektörlerini kapsayan merkezi bir İSY yasasına sahip olmadığını tespit etmişler ancak Bank Negara Malaysia (BNM), İletişim ve Çoklu Ortam Komisyonu ve Menkul Kıymetler Komisyonu gibi düzenleyici kurumların, finansal ve telekomünikasyon

sektörlerinde İSY uygulamalarını zorunlu hale getirdiğini belirtmişlerdir. Söz konusu düzenlemelerin ilgili yasalar kapsamında bağlayıcı nitelik taşıdığını vurgularken, diğer sektörlerde İSY'nin daha çok gönüllü olarak uygulandığını gözlemlenmişlerdir. Araştırmada bütüncül bir İSY kültürünün oluşabilmesi için ülke çapında bir İSY Kanunu'nun çıkarılması gerektiği sonucuna varılmışlardır.

Suresh ve ark. (2020) ayrık risk yönetimi ve İSYS'nin tedarik zincirindeki uygulamalarından bahsetmişlerdir. Araştırmalarına göre İSY'nin risk yönetimi için kullanılan araçlardan olduğu fakat firma odaklı kaldığını tespit etmişlerdir. Bu yüzden tedarik zinciri kuruluşlarının İSYS'ni yeterince kullanamadıklarını gözlemlemişlerdir.

Vasović ve ark. (2020) çalışmalarında, firmalarda iş sürekliliğinin kesintiye uğramasının endişe oluşturduğunu gözlemlemişlerdir. Risklerin çeşitliliği ve firmanın dinamik yapısının giderek artmasıyla kuruluşların, maruz kaldıkları tehlikeler hakkında bilgi ve farkındalıklarını sürekli olarak geliştirmek zorunda olduğunu belirtmişlerdir. Bu süreçte ilgili standartlarla beraber, ISO 22301'in uygulanışının güçlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Palačić (2020) araştırmasında iş sağlığı ve güvenliğinin ve acil durum hazırlığının İSYS için öneminden bahsetmiştir. Herhangi bir acil durumun iş sürekliliğini etkileyebileceği için iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının İSYS için önemli olduğunu belirtmiştir.

Galjak ve ark. (2020) İSYS'nin uygulanmasında liderliğin öneminden bahsetmişlerdir. Araştırmalarına göre liderlerin aldığı stratejik kararlar, bir firmanın genel performansını, çalışan güvenliğini, iş sürekliliğini doğrudan etkilemekte ve katlanılan maliyetleri belirlemektedir. Bu nedenle iş güvenliği ve süreçlerine yönelik doğru yatırımlar ve uygulamaların firmalar için önemli bir rekabet avantajı sağladığını ve pazar gücünü artırdığını tespit etmişlerdir.

Janačković ve ark. (2020) araştırmalarında İSYS'nin bir amacı olan örgütsel direncin öneminden bahsetmişlerdir. Çalışmalarına göre örgütsel direnç; risk, kriz ve felaket planlarını tek bir süreçte bütünleştirerek kaynak israfını önlemeyi amaçlayan bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır.

Nikolić ve ark. (2020) yükseköğretimde kalite konusunda araştırma yapmışlardır. Çalışmalarına göre eğitimin kalitesi, süreklilik sağlandıkça

artmaktadır. Ayrıca ilgili müfredatlara İSY dersleri koyulmasının İSY kültürünün aşılmasına yardım edeceği belirtmişlerdir.

Radenović ve ark. (2020) çalışmalarında İSY'nin küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek ve zararlı olayların üstesinden gelmek isteyen işletmeler için önemli bir konu haline geldiğini belirtmişlerdir. Araştırmada, İSY'nin bir işletmenin riske direnme ve aşırı zorluklar altında hayatta kalma yeteneğini artıran temel bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. İSYS ile ilgili çalışmaları standartlaştırmak için ISO 22301:2019 standardını açıklamışlardır.

Russo ve ark. (2020) araştırmalarında, faturalandırma ve belgelendirme işlemlerinin kâğıt üzerinden dijitale geçme sürecinde İSY faaliyetlerinin öneminden bahsetmişlerdir. Çalışmalarında e-fatura sisteminin ne kadar etkili olduğu hakkındaki bilgileri öğrenmek için anket yapmışlardır.

Stojanović ve ark. (2022) çalışmalarında bazı standartların İSY için uygulanabilir olduğunu, İSYS için tek bir çatı oluşturacak bir standardın gerekliliğinden, ISO 22301'in uygulama adımlarından ve bunu kullanan firmaların sayısından bahsetmiştir.

Ilić Petković (2022) çalışmasında koronavirüs salgının İSYS'ne etkisinden bahsetmiştir. Araştırmasına göre kuruluşlar, küresel çapta bir krize hazır olmamanın yanında daha küçük çaplı krizlere de hazırlıklı değildir. Pandemi yüzünden sayıca azımsanmayacak kadar şirketin iflas ettiğini, devletlerin, işverenlerin ve çalışanların üzerinde güçlü bir etki oluşturduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalarında, firmaların çalışanlarına böyle bir durumda yeteri kadar kişisel koruyucu ekipman veya uzaktan çalışma imkânı sağlayarak iş sürekliliğine devam ettirebileceğini ve devletlerin destekleri sayesinde krizin atlatılabileceğini belirtmişlerdir.

Panevski ve ark. (2022) dijitalleşme ile sürekli gelişen iş yerlerinde, İSYS kurmanın ve ilgili risk yönetimi uygulamalarının büyük önem taşıdığını vurgulamışlardır. Çalışmalarının amacının dijital dönüşüm sayesinde iş sürekliliğinin daha sistematik ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bilimsel bir araştırma olduğunu belirtmişlerdir. İSYS'nin operasyonel aşamasında, risk değerlendirmesi, tehdit modellemesi ve güvenlik açığı analizi gibi kavramların uygulanmasında önemli bir yere sahip olduğunu açıklamışlardır.

Chege ve ark. (2023) çalışmalarında, İSY ile kurumsal performansın doğru orantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca kurumsal direnç için ansızın gerçekleşebilecek olumsuz durumlarla başa çıkma yetisinin gelişmiş olması gerektiğini açıklamışlardır. İş yerlerinin krizlere karşı proaktif bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini savunmuşlardır.

Hendaryatna ve ark. (2023), Endonezya'nın deprem ve tsunami riski yüksek olan Cilegon bölgesindeki bir kimya şirketinin mevcut İş Sürekliliği Planı (İSP)'nin uluslararası standartlara uygun olmadığını tespit etmişlerdir. Şirketin İSP sürecinin ISO 22301:2019 standardı prensiplerinden esinlenilmiş olmasına rağmen, süreç testi, belgelendirme ve sürekli iyileştirme gibi kritik bileşenlerin eksik olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca risk analizinin, ISO 31000 yerine genel ISO uygulamalarına dayandığını belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmalarında, ISO 22301'e uyumlu bir İSP çerçevesi ile risk yönetimi için NIST SP 800-30 Revizyon 1 yönteminin kullanılmasını önermişlerdir. Risk dağılımı sonuçlarına göre de özellikle tsunami ve siber tehditlere karşı öncelikli tedbirler alınması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Wysokińska-Senkus ve ark. (2023) Çalışmalarında yüksek teknoloji endüstrilerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeleri incelemişlerdir. Elektrik kesintisi ve enerji kilitlenmesi konusunda iş sürekliliğini sağlayan daha önce test edilmemiş mekanizmaları incelemişler, artan risklerle başa çıkma konusundan bahsetmişlerdir. Araştırmalarında, firma güvenliğini ve rekabet gücünü arttırmak için İSY uygulamalarının artması gerektiğini savunmuşlardır. Değişen dünyada İSY uygulamalarının hayatta kalmak için önemini vurgulamışlardır.

Brás ve ark. (2023) çalışmalarında, kuruluşların operasyonel kesintilere yanıt verme ve süreçlerini dijitalleştirme ihtiyacının, Akıllı Süreç Otomasyonu ile İş Sürekliliği Yönetimi alanlarındaki iki önemli standardın entegrasyonunu gerekli kıldığını belirtmişlerdir. Çalışmalarında, ASO için bir rehber olan IEEE 2755.2-2020 standardı ile İSY için temel çerçeve olan ISO 22301:2019 standardı arasındaki ilişkiyi sistematik olarak incelemişler ve iki standart arasındaki boşluğu doldurmayı amaçlamışlardır. Tasarım Bilimi Araştırması metodolojisi kullanılarak, her iki standardın maddeleri (ISO 22301:2019'un 4-10. maddeleri ile IEEE 2755.2-2020'un 3-8. aşamaları) arasında çift yönlü bir haritalama modeli geliştirmişler ve görselleştirmişlerdir. Modelin geçerliliğini test

etmek için her iki alandan uzman ve profesyonellerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmışlar ve sonuçları, özellikle "Liderlik-Keşif", "Planlama-Strateji" ve "Performans Değerlendirmesi" gibi kombinasyonlarda yüksek düzeyde uyum ve sinerji olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmalarında, bu entegre yaklaşımın kuruluşların operasyonel dayanıklılığını artıracaklarını ve otomasyon yatırımlarının verimliliğini maksimize edeceğini öne sürmüşler, ancak başarı için güçlü bir değişim yönetimi sürecinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

Loyarte ve ark. (2024), geleneksel İş Sürekliliği Yönetimi sistemlerinin örgütsel dayanıklılık için yeterli olmadığını tespit etmişler ve "Süreklilik Yönetişimi" adlı yeni bir model önermişlerdir. SY modelinin yalnızca büyük kriz durumlarında değil, günlük operasyonlara entegre edilerek sürekliliğin proaktif bir şekilde yönetilmesini hedeflediğini belirtmişlerdir. Yapay zekâ ve Ar-Ge projeleri yürüten bir kuruluşta dört yıl boyunca önerdikleri modeli test etmişlerdir. Modellerinin izleme, olay tespiti, otomatik/manuel müdahale ve plan tetikleme aşamalarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Anket ve görüşme sonuçlarına göre, bu modellerinin %93 oranında olayları müşteriye yansıtmadan yönettiğini ve İSY planlarının başarısını önemli ölçüde artırdığını tespit etmişlerdir.

Makka ve Kampova (2024), özellikle Avrupa Birliği (AB) ve Slovakya Cumhuriyeti'nde siber tehditler karşısında İş Sürekliliği Yönetimi'nin bir lüks olmaktan çıkarak zorunluluk haline geldiğini vurgulamışlardır. AB'nin NIS direktifleri ile Slovakya'nın Siber Güvenlik Yasası'nın, KOBİ'ler de dahil olmak üzere tüm kritik altyapı sağlayıcılarında İSY entegrasyonunu zorunlu kıldığını tespit etmişlerdir. Enerji sektöründeki bir KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri etki analizinde, üretim, tedarik zinciri, dağıtım ve lojistik gibi tüm ana süreçlerin "kritik" nitelik taşıdığı belirlemişlerdir. Söz konusu süreçlerin kesintisiz devamının sağlanabilmesi için alternatif çalışma alanları oluşturulması, donanım erişiminin garanti altına alınması ve uzaktan çalışma imkânlarının süreklilik planlarına entegre edilmesini önermişlerdir.

Tikanmäki ve ark. (2024), ISO 22301, ISO/IEC 27001 ve NIST Siber Güvenlik Çerçevesi gibi standartların özellikle sağlık, enerji ve denizcilik sektörlerinde siber dayanıklılığı nasıl geliştirebileceğini incelemişlerdir. Araştırmanın masa başı incelemesi ve çoklu durum analizi yöntemleriyle yürütüldüğünü belirtmişler, standartların pratik faydalarına ilişkin kanıta

dayalı verilerin sınırlı olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu standartların yasal uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme, maliyetleri düşürme ve örgütsel iyileştirmelere katkıda bulunma gibi faydalar sağladığı vurgulamışlardır. Özellikle ISO/IEC 27001'in bilgi güvenliği yönetimi, ISO 22301'in iş sürekliliği ve NIST çerçevesinin ise stratejik risk yönetimi için değerli araçlar olduğu sonucuna varmışlardır.

Brás (2024) araştırmasında, Robotik Süreç Otomasyonu (RSO) ve Akıllı Süreç Otomasyonu (ASO) kullanımından ve İSY ile etkileşiminden bahsetmiştir. Otomasyonla beraber oluşan yeni risklerin mevcut İSP'na dahil edilmesi gerektiğini, otomasyonla alakalı çerçevelerin firmada olmasını, otomasyonun kullanımıyla oluşan güvenlik açıklarının giderilmesi gerektiğini, çalışanların otomasyonla olan ilişkisine ve liderlik gibi konulara değinmiştir.

Hadiwibowo ve ark. (2025), geleneksel ticari bankaların doğal afetler, pandemiler ve siber saldırılar gibi operasyonel tehditlere karşı direnç kazanması amacıyla İş Sürekliliği Yönetimi'nin nasıl uygulanabileceğini incelemişlerdir. Bankacılık sektörünün finansal istikrar ve müşteri güveni açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlar ve İSY'nin sistematik bir yaklaşım olarak benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında, ISO 22301:2019 standardı ile BETH3™ çerçevesini temel almışlar; bina, ekipman, teknoloji, insan kaynakları ve üçüncü taraflardan oluşan beş ana varlık kategorisi üzerinden entegre bir risk azaltma modeli önermişlerdir. Analiz, geliştirme ve uygulama aşamalarından oluşan sürekli bir döngüyle işletilen bu modelin, bankaların krize hazırlık seviyesini artırmayı hedeflediğini ifade etmişlerdir.

Russo ve ark. (2025) çalışmalarında KOBİ'ler İSYS kurmak ve iyileştirmek için yeterli kaynağa erişemediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda yardımcı olabilmek için öz değerlendirme sistemini önermişlerdir. İSYS ile alakalı sorular içeren değerlendirme sisteminde sorulara verilen cevaplardan alınan puanlarla, İSYS konusundaki eksikleri daha az maliyetle tespit etmişlerdir.

BULGULAR

İş sürekliliği yönetim sisteminin günümüzde bir lüks değil zorunluluk haline geldiği, literatürde incelenen çalışmaların büyük bölümünün bu görüşü desteklediği gözlemlenmiştir. Pandemi sonrası dönemde, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde iş sürekliliği yönetim sistemi

benimseme oranında önemli bir artış olduğu tespit edilmiştir. Uygulama sürecinde karşılaşılan başlıca zorluklar arasında, üst yönetim desteğinin yetersizliği, kaynak kısıtlılığı, planların yeterince test edilmemesi ve çalışan farkındalığının düşüklüğü yer almaktadır. Sektörel farklılıklar açısından bakıldığında bankacılık sektöründe iş sürekliliği uygulamalarının tamamen yasal zorunluluk ve müşteri güveni odaklı iken, enerji sektöründe toplumsal istikrar perspektifi, araştırma ve geliştirme alanında ise proje sürekliliği ön planda gelmektedir. Standart entegrasyonu konusunda, ISO 22301 ile ISO 27001 arasındaki entegrasyon eğiliminin son beş yılda belirgin şekilde arttığı, IEEE 2755.2 (Otomatik Süreklilik Operasyonları) ile ISO 22301 eşleşmesinin ise yeni bir araştırma alanı olarak literatürde yer edindiği görülmüştür.

ANALİZ

İş sürekliliği Yönetim Sistemi ile ilgili yapılan bu çalışmada, öncelikli olarak konu ile ilgili temel kavramlar açıklanmış ardından standardın ana başlıkları detaylandırılmıştır. Farklı sektörlerde bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar sektör başlıkları altında sunulmuştur. ISO 22301:2019 standardının, ISO 27001, ISO 31000 ve NIST SP 800-30 gibi diğer standartlarla uyumlaştırılma potansiyeli tartışılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili, 2019-2025 dönemi içerisindeki çalışmalar özetlenmiştir. İş sürekliliği yaklaşımındaki değişimler reaktiften proaktifte, kriz odaklılıktan günlük operasyon entegrasyonuna doğru evrilen bir süreç olarak literatüre göre zaman çizelgesiyle değerlendirilmiştir.

TARTIŞMA

Literatürle karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bulguları Brás ve arkadaşlarının (2023) akıllı süreç otomasyonu ile İSYS entegrasyonunun operasyonel dayanıklılığı artırdığı yönündeki tespitiyle örtüşmektedir. Ancak bu çalışmada, Brás ve ark. (2023) tarafından vurgulanan değişim yönetimi eksikliği, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki (KOBİ) uygulama zorlukları kapsamında daha geniş bir perspektiften ele alınmıştır. Benzer şekilde, Loyarte ve ark. (2024) tarafından geliştirilen "Süreklilik Yönetişimi" modelinin savunmuş olduğu, İSYS'nin günlük operasyonlara entegrasyonu gerekliliği bu çalışmada da desteklenmiştir. Söz konusu yaklaşım; bankacılık, enerji ve araştırma-geliştirme gibi farklı risk yapılarına sahip sektörlerdeki farklı yansımalarıyla karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca Makka ve Kampova'nın (2024) Avrupa Birliği ülkelerindeki yasal zorunluluk vurgusu ile bu çalışmanın Malezya,

Kenya ve Slovakya'dan sunduğu örnekler, İSYS'nin küresel ölçekte yasallaşma eğilimini destekler niteliktedir.

Çalışmanın katkıları teorik, yöntemsel, pratik ve sektörel boyutlarda değerlendirilebilir. Teorik açıdan ISO 22301 standardının, PUKÖ döngüsü içindeki maddeleri BETH3™ çerçevesi ve NIST SP 800-30 ile bütünleştirilerek çok boyutlu bir analiz modeli sunulmuştur. Yöntemsel olarak, 2019-2025 dönemi iş sürekliliği yönetimi literatürüne dair Türkçe kaynaklarda eksik olan kapsamlı bir derleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Pratik katkısı ise küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için öz-değerlendirme yaklaşımı gibi düşük maliyetli uygulama modellerinin önerilmesiyle erişilebilirliğin artırılmasıdır. Sektörel katkısı ise bankacılık, enerji, savunma sanayii ve kimya sektörlerindeki iş sürekliliği yönetim sistemi uygulama farklılıklarının karşılaştırmalı olarak sunulmasıdır. Buna karşın, İSYS'nin uygulanmasında üst yönetim desteğinin yetersizliği, kaynak kısıtlılığı ve planların yeterince test edilmemesi gibi kronik zorluklar halen geçerliliğini korumaktadır. ISO 22301'in ISO 27001 (bilgi güvenliği) ve ISO 31000 (risk yönetimi) gibi çerçevelerle bütünleşik şekilde uygulanması, özellikle artan siber tehditler karşısında bu zorlukların aşılması için en verimli yol olarak görülmektedir.

Çalışma tamamen nitel bir literatür taraması olup nicel veri içermediğinden meta-analiz yapılamamıştır. Türkiye odaklı iş sürekliliği yönetim sistemi uygulama örneklerinin eksik olması ise çalışmanın yerel bağlamdaki geçerliliğini sınırlamaktadır.

Gelecek araştırmalar için Türkiye'de kritik altyapı kuruluşlarında iş sürekliliği yönetim sistemi uygulama seviyesinin ölçülmesi, ISO 22301 sertifikasyonu alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde operasyonel dayanıklılık üzerindeki etkinin nicel olarak incelenmesi ve Endüstri 5.0 bağlamında insan-makine iş birliği perspektifinden iş sürekliliği yönetim sistemi modellerinin geliştirilmesi önerilebilir.

SONUÇ

Bu araştırmada, İş Sürekliliği Yönetim Sistemi, ISO 22301:2019 standardının yapısı, diğer ISO standartlarıyla ilişkisi, İSY'nin organizasyonlara sağladığı avantajlar ve uygulama aşamasında karşılaşılan zorluklar analiz edilmiştir. Detaylı literatür analizi ile uluslararası alanda yürütülen İSY araştırmaları, bu konudaki akademik yaklaşımları ve İSY'nin organizasyonel devamlılık için vazgeçilmez konumu belirlenmeye

çalışılmıştır. İş Sürekliliği Yönetimi'nin benimsenmesi artık sadece bir iş tercihi değil, giderek artan sayıda ülkede ve sektörde yasal bir zorunluluk haline gelmişti. Örneğin, Malezya'da Bank Negara Malaysia, Menkul Kıymetler Komisyonu ve İletişim ve Çoklu Ortam Komisyonu gibi düzenleyici kurumlar, finansal ve telekomünikasyon sektörlerinde İş Sürekliliği Yönetimi uygulamalarını yasal gereklilik hâline getirmişlerdi. Benzer şekilde, Finlandiya Savunma Kuvvetleri, kritik tedarikçilerinden İş Sürekliliği Yönetimi planı sunmalarını şart koşmuştu. Son yıllarda, özellikle Avrupa Birliği'nin NIS direktifleri ve Slovakya Cumhuriyeti'nin Siber Güvenlik Yasası kapsamında, enerji, sağlık ve ulaşım gibi kritik altyapı sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler dâhil tüm kuruluşların İş Sürekliliği Yönetimi sistemlerine sahip olması zorunluluğu doğmuştu. Gelecek araştırmalarda, Ülkemizde iş sürekliliği yönetim sisteminin kurulması, uygulanması, sürekli hale getirilip sürekli iyileştirilmesi için hayati öneme sahip organizasyonların belirlenmesi ve gerekli çalışmaların yapılmasının yararlı olacağı kanaatine varılmıştır.

KAYNAKÇA

Aydoğmuş, U.; Engin, O. (2021). Endüstri 4.0 Sürecinde Ağır Llama Sektörüne Yönelik Uygulamaların İncelemesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 851-874. DOI: 10.17932/IAU. IAUSBD.2021.021/iausbd_v13i3013

Brás, J. C., Pereira, R. F., Moro, S., Bianchi, I. S., & Ribeiro, R. (2023). Understanding how intelligent process automation impacts business continuity: Mapping IEEE/2755:2020 and ISO/22301:2019. *IEEE Access*, 11, 134239–134258. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3337159>

Brás, J. M. C. B. C. (2024). *Enhancing Business Continuity through Intelligent Process Automation: Governance, Risk Management, and Compliance Frameworks*. Instituto Universitario de Lisboa (Portugal) ProQuest Dissertations. PhD Theses in Information Science and Technology.

Chege, S., Wanyembi, G., & Nyamboga, C. (2023). Business Continuity and Resilience Planning Practices in Kenya. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 9(2), 7–16.

Galjak, M., Nikolić, V., Vukić, T., & Šapić, R. (2020). Leadership as a Key Factor of Business Continuity Management From the Discourse of Occupational Safety. *Safety: Journal For the Safety in the Work*

Organisation And Living Environment, 62(1), 10–15.

Hadiwibowo, A., Dimulya, A. P. G., Handayani, G. A., Jauhari, T., & Hanggraeni, D. (2025). Business continuity management BETH3 (building, equipment, technology, human resources and 3rd party): A conceptual framework in banking sector. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(1), 1–12.

Hendaryatna, H., Firmansyah, G., Tjahyono, B., & Widodo, A. M. (2023). Performance evaluation of business continuity plan in dealing with threats and risks in Cilegon companies use ISO 22301:2019 & NIST SP 800-30 R1 frameworks: Case study PT. X. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 1(12), 2963–4946.

Ilić Petković, A. (2022). COVID-19 Pandemic and the Role of Employers and Employees in Business Continuity Management - Legal Aspects. In J. Taradi (Ed.), *Proceedings of the Conference Management and Safety – Business Continuity Management and Safety* (pp. 14–19). Online Conference: The European Society of Safety Engineers.

Janačković, G., Vasović, D., & Nikolić, V. (2020). On the Connection Between Business Continuity Management and Organizational Resilience. *International Review*, 10(1-2), 28–35.

Loyarte, E., Gurrutxaga, N., & Funcia, J. (2024). Continuity governance model: A new process stage in the BCM system that underpins organizational resilience. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2434731. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434731>

Manzak, R., Engin, O. (2023). Akıllı fabrikalarda çizelgeleme yöntemlerinin analizi, *Verimlilik Dergisi*, 57(4), 761-774. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.1136778>

Mäntylä, A. (2020). Establishing business continuity management practices. *Bachelor's Thesis*, Jyväskylä University of Applied Sciences.

Mahmood Dean, M. K. B., & Ibrahim, J. B. (2020). The effects of law in Malaysia in guiding business continuity management. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 7(2), 829–834.

Makka, K., & Kampova, K. (2024). Cyber security and business continuity management: Ensuring resilience in a digital world. In *Proceedings of the 12th International Conference on Security and Law* (pp. 45–58). AMBIS University & University of Žilina.

Nikolić, V., Vukić, T., & Galjak, M. (2020). Quality Through the Perspective of Business Continuity of Higher Education for Occupational Safety. *International Review*, 10(1-2), 48–55.

Panevski, V., & Vujić, G. (2022). Some standardized peculiarity in defining the processes / stages providing input data for Intelligent Security Systems development - peripheral security systems. *17th International Conference Management and Safety M&S 2022 Proceedings*. European Safety Engineer.

Palačić, D. (2020). Emergency Preparedness and Response in Occupational Health and Safety in The Context of the Application of Business Continuity Management. *Safety: journal for the safety in the work organisation and living environment*, 62(1), 16–22.

Polat, S., Engin, O. (2005). Konya'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kalite Yönetim Sistemi Etkinliğinin Analizi. Konya Kitabı VIII, Editör: Haşım Karpuz, Osman Eravşa, *Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi*, Özel Sayısı Aralık 8, 45- 61.

Rađenović, T., & Živković, S. (2020). The Effectiveness of Business Continuity Management System in Enterprises. *International Review*, 10(1-2), 36–47.

Russo, N., São Mamede, H., & Reis, L. (2025). An Approach to Business Continuity Self-Assessment. *Technologies*, 13(6), 242.

Russo, N., & Reis, M. L. (2020). Updated analysis of business continuity issues underlying the certification of invoicing software, considering a pandemic scenario. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(6), 845–852.

Stojanović, A., Vasović, D. (2022). Analysis of the Requirements of ISO 22301 – Business Continuity Management in the Context of Safety. *17th International Conference Management and Safety*, The European Society of Safety Engineers Editor: Josip Taradi, 1, 7- 13. <http://www.european-safety-engineer.org>

Suresh, N. C., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business Continuity Management for Supply Chains Facing Catastrophic Events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 153–161.

Tikanmäki, I., Savolainen, J., & Ruoslahti, H. (2024). The role of standards in enhancing cybersecurity and business continuity management for

organizations. *Journal of Information Security and Resilience*, 55(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/JISR-10-2023-0215>

Vasović, D., Stojanović, A., & Janačković, G. (2020). Analysis of Risk and Crisis Management Guidelines Defined by Various System Standards and Regulations at the Glance of Business Continuity Management. *International Review*, 10(1-2), 17-27.

Wysokińska-Senkus, A., Lechański, K., & Malinowski, J. (2023). Systemic business continuity management in the process of building the organization's resilience and improving its security. Experience of the organization in Poland. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, (175), 671–685.

Yiğit, G.; Engin, O. (2025). Endüstri 5.0 ile Sürdürülebilirliğin sağlanması: Bir Bibliyometrik Analiz. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 23-46. 10.17932/IAU.IAUSB.2021.021/iausbd_v17i1002