

## KRİZ YÖNETİMİ VE KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Fatma Neval GENÇ<sup>1</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmada kamu yönetimi bakış açısından kriz yönetimi incelenmektedir. Kriz yönetimi örgütsel verimliliği artırmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir. Kamu örgütleri de özel sektör örgütleri gibi ulusal ve uluslararası çevrede meydana gelen değişmelere, beklenmeyen olaylara, afetlere karşı hazırlıklı olmak zorundadır. Kamu yönetiminin en önemli görevlerinden biri vatandaşın güvenliğini sağlamaktır. Kriz yönetimi değişen çevreyi kontrol altında tutmak ve verimliliği artırmak için önemli bir yönetim aracıdır.*

*Bir yönetim tekniği olarak avantajlarına rağmen kriz yönetimi uygulama aşamasında bir takım sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Hem doğası gereği hem de günümüzde niteliğinin değişmesinden dolayı krizler daha karmaşık hale gelmişlerdir. Bu nedenle kamu örgütlerinde de krizlerle mücadele kolay olmamakta, kriz yönetiminin kamu örgütlerindeki performansı sınırlı kalabilmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada kamu örgütlerinin kriz yönetim kapasitesi incelenecektir.*

**Anahtar kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Kamu Yönetimi.

### CRISIS MANAGAMENT AND ITS EFFECT ON PUBLIC AGENCIES EFFICIENCY

#### ABSTRACT

*This study examines crisis management from the point of view of public administration. Crisis management is a management technique that aims at increasing organizational efficiency. Public administrations alike firms have to ready for changes in international and national environments; unexpected events, disasters. In this context public administration has an important role as a guard of citizen's safety. In this sense use of crisis management techniques is a important tool to regulate turbulent environment and to increase efficiency.*

*Despite advantages as a management technique crisis management have some difficulties in implementation. Because both natures, types of crisis have changed at present, crisis has be more sophisticated. Therefore performance of public agencies can be limited. In this context, crisis management capacity of public agencies examined.*

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Public Administration.

### 1. GİRİŞ

Etkinlik ve verimlilik, son yıllarda kamu yönetimi literatüründe üzerinde sıkça durulan iki kavram haline gelmiştir. Kamu yönetimi alanında 1980'ler sonrasına devletin yapı ve işleyişi, fonksiyonları, kamu politikaları, kamu hizmetinin yeniden tanımlanması gibi pek çok alanda etkisini hissettiren önemli dönüşümler yaşanmaya başlanmıştır. Bu dönüşüm sürecinin arka planında ise, geleneksel kamu yönetimi anlayışının hâkimiyetinin, kamu ve özel sektör örgütleri arasındaki farkların azaldığı, daha küçük ve etkin devlet ideali üzerinde yükselen, kamu örgütlerinin de özel sektör örgütleri gibi verimlilik ve kârlılık ilkeleri doğrultusunda, hizmet sunduğu çevredeki değişime ve kamu hizmetini kullananların talep ve isteklerine duyarlı hareket etmesi gerektiğini savunan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı yer almaktadır. Bu anlayış değişikliğine paralel olarak kamu kurumlarında verimlilik ve etkililiği<sup>2</sup> sağlamaya, artırmaya yönelik çabalar hız kazanmış, bu amaçla özel sektörde uygulanmış ve başarılı

<sup>1</sup> Fatma NEVAL GENÇ, Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

sonuçlar elde edilmiş stratejik yönetim, amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi, durumsallık yaklaşımı gibi bazı yönetim teknikleri kamu yönetimine aktarılmıştır.

Bu tekniklerden biri de kriz yönetimidir. Örgüt teorisine göre, hızlı değişimin ortaya çıkardığı belirsizliğin giderilmesi ve değişimin getireceği yeni koşullara mümkün olduğunca hazırlıklı olmak ve böylece muhtemel bir değişimin kontrolden çıkararak örgütün varlığını tehdit edici bir hal almaması için yapılması gerekenleri öneren bir teknik olarak kriz yönetimi, belirsizlik ve değişim ortamlarında örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmelerini, verim ve etkinliklerini artırmalarını hedeflemektedir (4).

Bu çalışmanın amacı kriz yönetimini kamu yönetimi perspektifinden incelemektir. Bu amaçla öncelikle kriz yönetiminin asli unsuru olan kriz kavramı, krize neden olan olaylar ve krizlerin oluşma süreci üzerinde durulacak, ardından kriz yönetiminin amacı, işleyiş süreci incelenecektir. Çalışmanın son bölümünde ise, kriz yönetiminin kamu yönetiminde uygulanabilirliği, kamu örgütlerinin özellikleri, krizleri yönetme kapasitesi değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## 2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetiminin esas unsuru kriz kavramıdır. Bu nedenle öncelikle kriz kavramı, özellikleri, krizlerin ortaya çıkmasına neden olan olaylar ve krizin oluşum süreci üzerinde durmak gerekmektedir.

### 2.1. Kriz Kavramı ve zellikleri

Farklı tanımları yapılan **kriz** kavramı, Türk Dil Kurumuna ait Türkçe Sözlükte, “Bir toplumun bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen g dönem, bunalım, buhran” şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın “Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş, gelişme, buhran; tehlikeli an; büyük sıkıntı” (26); “Birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülmeyen, beklenmeyen ve olağandışı bir durum” (32,24); “Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehlikeye sokan ve örgütlerin acele tepki göstermelerini gerektiren, mevcut kriz nleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, gerilim yaratan durum (6); “Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin nleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut amaç, değer ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu” (9); “Krize kaynaklık eden faktörler karşısında örgütlerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük lde sarsılmasına neden olan, plansız biçimde ortaya çıkan sorunların giderilebilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu çaresizlikle i içe gelişen gerilim durumu” (31) şeklinde farklı tanımları da vardır.

Kriz, ilk bakışta olumsuz unsurlar içeren bir kavramı akla getirmekle beraber, esasında fırsatları ve tehlikeleri bir arada taşımaktadır. Kriz durumunda hem aşılması gereken zorluklar hem de bu gerginlik ve güçlükler aşıldığında elde edilebilecek yeni kazançlar bulunmaktadır

<sup>2</sup> Effectiveness, efficiency ve productivity kavramlarına karşılık olarak kullanılan etkinlik ve verimlilik kavramları, genel olarak örgütün amaçlarına yönelik faaliyetlerin rasyonellik derecesini belirlemeye yararlar. Verimlilik, retim miktarının, o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim faktörlerine oranını belirler. Simon, verimliliği, “...sınırlı amaç ve olanaklarla en yüksek değere ulaşmak.” olarak tanımlarken, Drucker, “Yapılan veya yapılmakta olan bir işi daha iyi yapmak, kaynaklardan sağlanan hasılayı optimize etmek”, Bobbit, “Ekonomik anlamda arzu edilen amaçlara en az masrafla ulaşılması” olarak tanımlamaktadır (2). Örgüt faaliyetlerinin genel olarak değerlendirmesini ifade eden etkinlik, örgütsel başarı, örgütsel sağlık gibi kavramlarla da anlatılmakta ve verimliliğe bakışla daha geniş kapsamlı bir kavramdır (6). Verimlilik, örgütün iç yapısı, işleyişiyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken, etkinliğin daha ziyade, örgütün beşeri unsurlarıyla ilgili olup, dış etkenlerin etkisi altında bulunduğu düşünülmektedir (2).

(1,32). Kriz kavramının farklı tanımları yapılmakla beraber bunların çoğunda ayırt edici üç unsur öne çıkmaktadır; ciddi, geniş kapsamlı ve beklenmeyen bir tehdit; yüksek oranda belirsizlik; acil karar verme gerekliliği (19). Bu çerçevede bir olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi için sahip olması gereken bazı **özellikler** sıralanabilir; i) istenmeyen, beklenmeyen, tahmin edilemeyen, genellikle yönetilemeyen, geniş ölçüde belirsizliğe neden olan bir durumdur (3); ii) krizler, örgütlerin gündelik yaşamında her an karşılaştıkları olaylar değiller, normal örgütsel davranışlardan farklı, olağandışı olaylardır ve örgütün varlığını / temel amaçlarını tehdit ederler (3); iii) kriz dönemlerinde karşılaşılan güçlükler o kadar çeşitli, yoğun ve anidir ki örgüt sahip olduğu yapı, görüş ve yetenekle bu sorunların üstesinden gelemeyebilir, radikal değişiklikler yapmak zorunda kalır (16,9); iv) kriz dönemlerinde, örgütsel kararlarda merkezileşme eğilimleri artar (15,9), v) üst yönetimin yetki ve sorumluluk alanı genişler, çalışanlar arasında korku ve huzursuzluk artar, örgüt iklimi bozulur (16,9,6); vi) zaman baskısı ve çok sayıda işle aynı anda ilgilenme zorunluluğu karar vericilerde strese neden olur, yöneticilerin düşünceleri ve uygulamalarını etkiler, kararların niteliğinin bozulur (23), vii) kriz durumlarında yöneticiler zaman baskısı yanında hem nitelik hem de nicelik itibarıyla sınırlı bilgiyle en iyi kararı vermek zorundadırlar. Özellikle krizin ilk günlerinde çok sayıda söylenti ve dedikodu ile de mücadele etmek zorundadırlar ve belirsizlik altında karar vermek durumundadırlar (7).

**Krize<sup>3</sup> neden olan olaylar** çeşitlidir. Krizler, doğal veya insan kaynaklı afetlerden, uluslararası çatışmalardan, ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalardan, hızlı çevresel değişim / bozulmadan, bilgi kaynaklarının, haberleşme ve koordinasyonun yetersiz olmasından, örgütsel çatışmadan, örgütün çevresi ile etkileşiminin kopmasından, teknolojik gelişmelerden, sosyo-kültürel yapıdaki değişimlerden, yasal ve siyasal düzenlemeler ve uluslararası ilişkiler alanında meydana gelen değişimlerden kaynaklanabilir. Etkilediği örgüte ve krizin türüne göre etkileri ve boyutlarının farklılaşmakla beraber, örgütsel krize yol açan bu olaylar iki grup halinde de toplanabilir; iç ve dış çevre faktörleri (9,16,21). Dış çevre faktörleri, örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve teknolojik nitelikli ve örgütlerde krize yol açabilecek boyuttaki değişimleri ifade eder. Muhtemel bir değişimin krize dönüşmesini engellemek için örgütler bu değişimleri takip ederek, değerlendirmelidirler. İç çevre faktörlerinin kaynakları ise örgütsel yapıdan (kontrolü güçleştiren büyüklük, bürokratik ve merkezi eğilimler, dış çevreye duyarsızlık, iletişimsizlik, aşırı biçimsel kontrol ve çalışanların inisiyatif kullanma imkanlarının azlığı); üst düzey yönetiminin yönetsel kapasitesinin yetersizlikleri, (tahmin ve sezgi gücünün olmaması, hızlı hareket edememe, isabetli karar verememe, yeniliğe direnme, liderlik özelliklerinin olmaması vb); iletişim sisteminin yapısı ve sorunlarından (etkili bilgi toplama ve dağıtım sisteminin yokluğu, bilginin niteliği ile ilgili sorunlar) kaynaklanabilir.

Krize neden olan olaylar ve krizin gelişim sürecinde son aşama, krizin ortaya çıkmasıdır. Zira **krizin hazırlayıcıları ve oluşum aşamaları** vardır. Bu anlamda krizin ortaya çıkmasında / oluşumunda üç temel aşamadan söz edilebilir; krizin oluşması, gelişmesi ve sona ermesi (16). Krizin ilk aşaması, krizle ilgili ilk belirtilerin ortaya çıktığı **oluşum aşamasıdır**. Bu aşamaya “potansiyel kriz aşaması”, “gizli kriz” de denilmektedir. Bu aşamada mevcut riskler fark edilemez, gerekli önlemler alınmaz, risk azaltımı ile ortadan kaldırılamazsa krizin gelişim süreci de başlar (8). Bu noktada örgüt, iletişim istemlerindeki sorunlardan dolayı dış çevresini izleme hassasiyetini kaybetmiş ve buna paralel olarak uyum ve koordinasyon güçlükleri yaşamakta olabilir (Stratejik Açıklık).

<sup>3</sup> Kriz ve afet yakın anlamlı kavramlar olmalarına rağmen farklı durumları ifade etmektedirler. Kriz, afetin daha kapsamlı halidir; örneğin teknolojik afetler sanayiye etkileyen krizlere dönüşebilirler. Bunun yanında kriz ve afet aynı süreçleri izleyerek meydana gelirler (28).

Krizin *gelişme aşamasında* örgütün performansında bozulma belirtileri görülmeye başlar, örgütte karmaşa ortamı doğar. Bu aşamada örgüt, elindeki tüm kaynakları, krizi çözmek amacıyla bir plan çerçevesinde bir araya getirir (4). Eğer bu aşamada yapılan planlar, krizi çözüme başarılı olmazsa örgüt hızla bozulmaya ve krizin son aşaması olan dağılmaya doğru gider. Bu aşamada da yöneticilerin, durumun geçici olduğunu düşünerek hareketsiz kalması, gerekli değişime karşı direnç göstermeleri krizlerin temel özelliği olan acil karar vermeyi engellediğinden kriz daha da büyür ve yönetilmesi güçleşir (31). Zaman ilerledikçe mevcut yapının ve kaynakların yetersizliği belirgin bir hal alır. Bu aşamada, yöneticinin liderlik vasfı ön plana çıkar; yönetici, tehdit veya fırsatların geçici olup olmadığına karar verirken, hızlı hareket etmelidir. Hızlı değişim ve birbiri ardına ortaya çıkan sorunlar nedeniyle kararsızlıklar, kararlarda merkezileşme, hatalar, örgüt içi gerilimler artar; kriz, örgütün her alanında hissedilmeye başlar. Reorganizasyon çalışmaları ile personel, yapı, süreçler, değerler, amaç ve stratejiler değiştirilerek, krizin üstesinden gelinmeye çalışılır (7,31). Eğer sayılan tüm bu olumsuzluklar giderilemez ve çözüm getirilemezse, kriz kaçınılmazdır. Krizin *çözülme aşamasında* örgütün krizi çözebilme şansı hâlâ vardır. Yöneticiler, uygun stratejiyi geliştirerek değişim sürecini başlatmalıdırlar. Bu noktada krize uygun cevaplar verilmezse, problemlerin çözüm olasılığı kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir.

## 2.2. Kriz Yönetimi

Oluşma süreci ve koşulları üzerinde durduğumuz kriz sürecinin en az kayıp ve zararlı üstesinden gelinmesi, daha ilk sinyallerin alınmaya başlanmasından itibaren bu sürecin programlı biçimde idare edilmesini gerektirir. Bu anlamda Kriz Yönetimi, örgütlerin varlıklarını koruyabilmek, karşılaştıkları değişimlerin üstesinden gelebilmek için plan ve programlara uygun olarak geliştirdikleri bir çözüm sürecidir. Kriz yönetimi, “Örgütün temel süreç ve hizmetlerine, üretim sürecine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresini önemli biçimde tehlikeye sokacak krizler konusunda gerçekleştirilecek bir dizi halindeki değerlendirme ve denetim”<sup>4</sup> (20); kriz durumlarına karşı alınması gereken önlemler (32); “Krizin ortaya çıkması halinde, olumsuz etkilerini en aza indirmek hatta krizin ortaya çıkardığı bazı fırsatları değerlendirmek amacıyla özel nitelikli önlemlerin alınması” şeklinde de tanımlanmaktadır (1).

Kriz yönetiminin temel **amacı**, krizleri önceden tahmin edebilen, önlemler alabilen, örgütsel yapılar oluşturmaktır. Krizi önlemede karar vericilerin / yöneticilerin algılama yapılarının önemi büyüktür. Eğer bu kişiler krizi bir tehdit olarak algılayıp zamanında önlem geliştirirlerse, krizi önleme başarısı da artar. Bununla bağlantılı olarak kriz yönetimi ve planlaması yapmanın  **faydaları** şu şekilde sıralanabilir, i) örgütler, krize cevap verebilmek için, kendi yapılarını gözden geçirir, eksiklikleri, hatalı işleyen süreçleri görme ve bunları düzeltme olanağına kavuşurlar, ii) yöneticilerin ve çalışanların zor durumlarla baş edebilme yetenekleri artarken, yeni bilgiler edinirler; zor durumlarla birlikte mücadele etme çalışanlar arasındaki bağlılığı artırır, olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar, iii) iç ve dış çevrenin güncel olarak analiz edilmesi, örgütün iletişim sistemini güçlendirir, örgütün çevreye karşı duyarlılığı artar, verimlilik artışına katkı yapar; iv) krizlere karşı hazırlık planları yapmak,

<sup>4</sup> Kavramın farklı ifadelerle yapılmış ama benzer noktalar üzerinde duran tanımları da vardır; Olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme ve örgütü en az maliyet ve kayıpla krizden kurtarma sürecidir (31); İç ve dış çevre faktörlerini öngörerek, krizi önceden hesap ederek, gerekli önlemleri zamanında almak, önceden gerekli planlamayı yapmak ve krize hazırlıklı olmaktır (24); Çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkacak önlemleri uygulamasını ve tepkilerin değerlendirmesini kapsayan süreçtir (5).

planlama etkinliğini arttırır, v) Kriz yönetimi, sürekli bir işlemdir. Önceden tahmin edilebilen krizler için hazırlanan planların sürekli olarak test edilerek güncellenmesi gerekir, vi) Her krizin özelliği, ortaya çıkış şekli, etkileri farklı olduğu için kriz yönetimi de krizin türüne göre farklılık gösterir, vii) Kriz yönetimi, uzun ve zahmetli bir süreçtir. Bazı krizlerin çözümü çok uzun zamanı gerektirebilir. İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür gibi faktörler, kriz yönetimi içinde önemlidir (16).

Krizin ilk belirtilerinden krizin sona ermesine kadar krizle mücadele etmek için yapılan tüm faaliyetleri ifade eden kriz yönetimi süreci, krizin oluşumuna paralel bir seyir izler. Bu anlamda krizin oluşumu, gelişmesi ve sona ermesine paralel biçimde kriz yönetimi sürecinin de beş temel aşaması vardır; krizin ilk belirtilerinin alınmaya başlanması, krize hazırlık ve önleme, krizin yarattığı zararın sınırlandırılması, iyileştirme, öğrenme ve değerlendirme.

Kriz yönetimi sürecinin ilk aşaması **krizin belirtilerinin saptanmasıdır**. Kriz, bu belirtilerin takip edilerek doğru biçimde yorumlanmasıyla ortaya çıkarılabilir. Bu aşamada krizi önceden algılamaya yönelik erken uyarı sistemlerinin bulunması, yöneticilerin belirtileri algılayabilme ve gerekli hazırlığı yapmaya yönelik isabetli karar alma kapasitelerinin önemi büyüktür. İkinci aşama, **krize hazırlık ve krizden korunma** aşamasıdır. Bu aşamada artık, kriz belirtileri görülmüştür ve meydana gelebilecek zararı en az hasarla gidermek, örgüt yapısını bozulmadan koruyabilmek amacıyla gerekli önlemler alınmıştır. Bu aşamada, eğer yönetici, belirtileri görüp, gerekli önlemleri alabilirse, krize düşmekten kaçınılabilir. Korunmaya yönelik faaliyetler ise krizin önlenemeyen etkilerini hafifletmeye yönelik düzenlemeleri anlatır. Krizden korunma dış çevrenin sürekli analiz edilmesini gerektirir. Bu aşamada krizden korunma amacıyla yapılabilecek başlıca işler tüm çalışanların kriz süreci ile ilgili olarak bilgilendirilmeleri, görev ve sorumluluk paylaşımı yapılması ve motivasyonlarının ve yönetime güvenlerinin yüksek tutulması; örgütün krize düşmesini önleyecek politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak, kriz kontrol ve risk denetimi ekipleri kurmak, krizden etkilenebilecek grupları belirlemek, örgütün adına gelebilecek zararları en aza indirmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak, yapılan tüm faaliyetleri sürekli olarak test etmektir (25). Hazırlık aşamasında, krizin belirtilerinin anlaşılmasıyla beraber kriz yönetim planı, kriz çağrı planı ve el kitabı hazırlanır, kriz yönetim merkezi ve kriz ekipleri oluşturulur, kriz iletişim sistemi kurulur ve çalışanlara kriz yönetimi konusunda eğitim verilir.

**Kriz yönetim planında**, örgütün krizle karşılaştığında hazırlıklı olması amacıyla yapması gerekenleri, alması gereken önlemleri, kriz yönetim merkezi ve kriz yönetim ekibinin listesi, kriz yönetimi için gerekli kaynakların; sorumlulukların ve görevlerin neler olduğu ve kimler arasında ne şekilde paylaşılacağı belirtilir. Olası krizler ve etkileri tahmin edilmeye çalışılır. Planda kriz yönetimi çalışmasının amacı, sınırlılıkları, çalışmanın genel bir çerçevesi, planda bulunması gereken temel özellikler belirtilir. Kriz yönetim planları her zaman göz önünde olmalıdır (12). Örgütün içyapısı (örgüt kültürü, teknolojik donanım, değerler sistemi, insan kaynakları), dış çevrede ilişkide bulunduğu gruplar (rakipler, müşteriler, halk, medya, sivil toplum örgütleri, siyasi karar organları) ve krizin türüne göre kriz yönetim planlarında yer alır. Kriz yönetim planının genel amaçları; krizin daha ciddi bir boyuta ulaşmasını engellemek, krize neden olabilecek başlıca gelişmeleri (potansiyel krizlerin oluşumunu) belirlemek, krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmek için stratejiler geliştirmek, kriz süresince örgüt kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlamak, örgütün performansını halkın beklentilerine cevap verebilecek hale getirmek, krizden en çok etkilenebilecek grupların hangileri olduğunu belirlemek ve bunların en az zararla kurtulabilmeleri için gereken önlemleri almak, iletişim kanallarını kurarak, etkili bir iletişim

faaliyeti yürütmek ve örgütün imajını korumaktır (25). Kriz yönetim planına uygun olarak hazırlanan **Kriz çağrı planında** kriz anında iletişim kurulması gereken üst düzey yöneticilerin, önemli çalışanların, ilgili olabilecek kamu kurumları, medya kuruluşlarının adres ve telefonların bulunduğu bir liste yer alır. **Kriz el kitabı** ise kriz yönetimi sürecinin temelinde yer alır, kriz ekibi için temel referans kaynağıdır. Kriz ekibi üyelerinin atama kararlarını, sorumluluklarını, eylem kurallarını, rehberlerle kontrol listelerini, adres listelerini, bir kriz durumunda gerekli olabilecek diğer özel bilgileri, şirketin kriz dönemi koşullarının neler olduğunu ve örgütün kriz dönemindeki önceliklerinin neler olduğunu belirtir, kriz ve sonrasında çalışanlara yapmaları gereken işler konusunda rehberlik eder, sorumlulukların dağılımını, kriz durumunu ilan etme yöntemlerini gösterir, hazırlık ve kontrol listelerini, eylem planlarını ve malzeme kontrol listesini içerir (13).

**Kriz yönetim merkezi** kriz sürecini yönlendiren temel birimdir. Krizi yönetmek için, gerekli tüm yetkiler, kaynak ve olanaklarla donatılmıştır. Kriz yönetim merkezi; kriz durumunda acil önlemleri almak, görev alacak çalışanları harekete geçirmek, ilgili kurum ve kuruluşlarla gerekli koordinasyonu sağlamak, kamuoyunu bilgilendirmek, krizi izlemek ve değerlendirmek, eğitim yoluyla personeli krize hazırlamak gibi kriz öncesi hazırlık çalışmalarından, kriz anından ve kriz sonrasında yapılacak çalışmalardan sorumludur (12). Örgütün normal çalışma dönemi içinde de kriz yönetim merkezi faaliyet gösterir; kriz senaryoları hazırlar; olası krizlere yönelik eğitim çalışmaları düzenler; merkezdeki iletişim kanallarını kusursuz biçimde işlemesi için gereken düzenlemeleri yapar, önlemleri alır. **Kriz yönetim ekibi** idari, teknik ve yardımcı personelden oluşur (13). Krizin, tüm örgütü baştan sona etkilemesinden, tüm çalışanların çeşitli şekillerde krizden etkilenmesinden dolayı, kriz yönetimi sadece üst yönetimin işi değil, tüm çalışanların katılımını gerektiren bir çalışmadır. Krizin türü, örgütün yapısı ve işleyiş şekline uygun olarak kriz yönetimi ekibinin organizasyonu da farklılaşır. Kriz ekibinin esas görevi krizle ilgili ana sorunlar üzerinde yoğunlaşmak ve krizin üstesinden gelmek amacıyla yapılan çalışmaları yönetmektir. Bunun yanında, krizin boyutlarının ortaya konulması ve kaynakların yeterlilik durumunun gözden geçirilmesi, kriz yönetimi süreci ile ilgili olarak iç ve dış çevrenin bilgilendirilmesi, krizle ilgili ortaya çıkan tüm olaylara ilişkin kayıtların tutulması, olası kriz durumlarının önceden tahmin edilmeye çalışılması, Kriz yönetim planının hazırlanmasına yardımcı olmak, kriz yönetimi planlarının ve programların uygulanmasını kontrol etmek, kriz yönetimiyle ilgili tüm çalışmaları yürütmek ve krizin ardından işletmenin iyileşmesini sağlamak temel görevleridir (13,16). Kriz yönetiminde, her olasılık dikkatle değerlendirilmelidir. Bu amaçla, kriz ekibinin her üyesinin bir yedeği örgüt içinde bulundurulur. Bu, kriz döneminde acil karar alma açısından çok önemlidir. Kriz ekibinin etkin bir biçimde görev yapabilmesi için, bilgiye kolaylıkla ulaşıldığı ve kararların hızla alınabildiği bir ortamda çalışması gerekir. Bu amaçla, kriz yönetimi takımı, fiziksel olarak örgütle bağlantılı olmalıdır. Bunun için, gerektiğinde hemen kullanıma hazır bir kriz odası bulunmalıdır (13).

**Krizi denetim altına almak**, sürecin üçüncü aşamasıdır. Erken uyarı sistemleri aracılığı ile alınan kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Krizi denetim altına almanın en etkili yollarından biri önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli olarak test etmektir. Krizi çözme faaliyetleri de bu süreci izler. Kriz nedenleri belirlendikten sonra çözüme yönelik çalışmalarla bunlar tamamen ortadan kaldırılır ve tam istikrar durumuna, denge durumuna tekrar ulaşılır. Krizi çözme süreci, başlıca şu aşamaları izler; kısa süreli ve esnek bir çözüm planı oluşturmak, bilginin kullanımını konusunda çalışmalar yapmak, krizin çözümü için gerekli verileri toplamak, toplanan verileri işleyerek, bilgi haline dönüştürmek ve sonuç almaya yönelik bir yönetim bilgi sistemi kurmak, süreçler arasındaki ilişkileri inceleyerek, rasyonel biçimde işlemleri için gerekli yöntemleri

geliştirmek, süreçler arasındaki bilgi akışının sorunsuz olarak işlenmesini sağlamak, bir kriz yönetimi ekibi oluşturmak, uygulanan gelişmeleri sürekli test ederek değerlendirmek.

Dördüncü aşama, krizin olumsuz yanlarının giderilerek, örgütün tekrar eski haline dönmesine yönelik uygulanan **iyileştirme faaliyetlerini** kapsar. Krizler, genellikle olumsuz algılanarak sadece tehlike boyutları ile düşünülmektedirler. Oysa, krizi *fırsat* olarak değerlendirmek de mümkündür. Krizler, örgütsel sorunların ortaya çıkması, iç ve dış değişiklikler karşısında uyum yeteneğinin geliştirilmesi, rekabet avantajları yaratması, liderlerin ortaya çıkmasına imkan vermesi gibi nedenlerle fırsatlar da yaratabilir. Krizin sona ermesinin ardından, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak amacıyla iyileştirme çalışmalarına girilir ve daha sonra bu bir sürekli iyileştirme haline getirilir. Bu çalışmalarla, örgütün eski performansına, hatta ondan da iyi bir duruma ulaşması amaçlanır. İyileştirme aşamasında yapılan bir başka iş krizin çalışanlar üzerindeki yan etkilerinin araştırılmasıdır (19).

Beşinci aşama, **bilgi ve tecrübelerin, gelecekteki muhtemel krizlere hazırlık olması açısından değerlendirilmesi**. Bu aşamada örgüt, kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden elde ettiği bilgileri gözden geçirir, olası krizler karşısında hazırlıklar, yapılması gerekenler, alınması gereken önlemler tartışılır. Elde edilen tecrübeler değerlendirilir, yapılan hatalardan dersler çıkarılır. Zira kriz yönetimi sürecinde iyileştirme, aynı zamanda gelecekteki muhtemel krizler için de hazırlıkların yapıldığı bir süreci ifade eder.

### 2.3. Kamu Örgütlerinde Kriz Yönetiminin Uygulanabilirliği

Kriz yönetimi yaklaşımı verimlilik artışı sağlama açısından yönetsel faydalar sağlamakla beraber, uygulamaya bakıldığında bazı sorunlar taşıdığı da görülmektedir. Teoride çeşitli çözüm önerileri, kavramsal modeller oluşturulmaya çalışılmakla beraber, uygulamaya bakıldığında kriz yönetiminin, aslında karmaşık ve çok sayıda değişkenin etkisi altında olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle kriz yönetiminin teorisi ile pratiği arasında önemli farklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılığa neden olan sınırlılıklar, birkaç nedenden kaynaklanmaktadır; kriz durumunun doğasından kaynaklanan sınırlılıklar, modern krizlerin ortaya çıkması ve nihayetinde kamu yönetiminin doğasından kaynaklanan sınırlılıklar.

Başarılı bir kriz yönetiminin en önemli unsurları planlama ve hazırlıktır. Kamu örgütleri için de kurumsal ve politik gündemin çok iyi takip edilip, yorumlanarak krize neden olabilecek olayların tespiti ve uygun zamanda müdahale ile krizlerin başarılı biçimde yönetilmesi mümkündür. Ancak, bunu hayata geçirmek kolay değildir. Bu noktada güçlüğü ortaya çıkaran nedenlerden bir bölümü, krizin doğasından kaynaklanan yapısal özellikleri iken, diğer bir bölümü de krize müdahaleden sorumlu örgütlerden kaynaklanmaktadır. İlk grupta ilgili güçlükler krizlerin tahmin edilebilirliklerinin düşük olması; başarılı bir kriz yönetimi sürecinde hazırlık ve planlama konularının taşıdıkları öneme rağmen ihmal edilmesi, kriz planlamasının farklı kurumlarla bağlantıların, sinerjinin oluşturulmasını gerektirirken, bunun güç olması ve nihayetinde, kriz planlamasının eğitim ve egzersizlerle sürekli olarak hazırlıklı olmayı gerektirmesi, bunun da genellikle ihmal edilmesidir. İkinci grupta ilgili olarak, aniden gelen krizler ciddi maddi kayıplar, can kaybı yanında krize müdahaleden sorumlu olan örgütlerin yapısı, işleyiş özellikleri, personel özellikleri, hazırlık, kurumsal kapasite gibi çok sayıda özellik ile yakından ilişkilidir. Bu güçlüklerden biri veya birkaçı nedeniyle sürece zamanında müdahale edemeyen örgüt, kurumsal kapasitelerinin, meşruiyetlerinin sorgulanmasıyla karşı karşıya kalabilir. Krizlerle mücadele edebilmek için politikacılar veya kriz yönetiminden sorumlu yöneticilerin nereden, ne şekilde gelirse gelsin

tüm krizlere hazırlıklı olabilmek için kurumsal olarak uyulması gereken kuralları ve bu krizlerle başa çıkabilecek bir örgüt iklimini oluşturmuş olmaları gerekmektedir.

Diğer yandan, kriz durumlarında mükemmel bir yönetim süreci uygulamaya çalışmak, basit, hızlı ve etkin çözümlerin göz ardı edilmesine neden olabilir (18). Bu nedenle her ne kadar önceden hazırlıklı olursa, kâğıt üzerinde planlar yapılmış olsa da krizin ne şekilde, ne zaman ve hangi şiddette ortaya çıkacağına önceden bilinmemesi, tüm bu hazırlıkları yetersiz kılmaktadır. Özellikle büyük doğal veya teknolojik afetler, büyük kazalar bu durumun örnekleridir.

Kriz yönetimi, kriz yöneticilerinin yönetim kapasiteleri, krizi yönetme becerileri ve stres ve baskı altında karar verebilmeleri, kriz sürecinde yer alan personelin eğitimi, donanımlı, hazırlıklı olmaları ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle kriz yönetiminde hazırlık, önceden yapılmış olan planların bulunması, finansal ve teknik kapasite yanında kriz yönetim ekiplerinin insan kaynakları boyutu önem taşımaktadır.

Diğer yandan krizlerin doğası da farklılaşmaya başlamış, krizler daha karmaşık, daha birbirleri ile etkileşimli, bağlı hale gelmiştir (küresel iletişim sistemlerindeki virüsler; 1997'de Asya'daki ekonomik kriz vb gibi). Bu nedenle diğer örgütler gibi kamu örgütlerinin de gelecekteki daha karmaşık krizler karşısında hazırlıklı durumda olmaları gerekmektedir (4). Kamu örgütleri de artık yavaş da olsa krizlerin önemini, kriz yönetiminin örgütsel kapasite açısından önemini, krizlerin kamu yönetimi için ne kadar ciddi sonuçlar doğurabildiğini, tehdit edici olduğunu kavramaya başlamışlardır (3). Hazırlık planları ve normal eğitim / tatbikatlar ise bu hazırlık için tatmin edici olmamakta, daha etkili hazırlık yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (4). Geleneksel kriz yönetimi yaklaşımı bu açıdan yetersiz hale gelmeye başlamıştır. Geleneksel anlayışta krizin izole, kavramsal bir çerçeve içinde hareket ettiği; yönetilebilir bir süreç olduğu, maliyetleri tahmin edilebilir, sınırlı bir süresi olan, müdahale süreçlerinin uzmanlar tarafından bilindiği, sınırlı sayıda müdahalecinin olabileceği, sorumlulukların, rollerin, hiyerarşik ilişkilerin açıkça belirlenebildiği düşünülmektedir (20). Oysa, modern krizler artık bu geleneksel kavramlaştırmadan farklılıklar göstermektedir. Modern krizlerin etkileri geniş boyutludur, çok sayıda insanı, çok geniş bir alanı etkileyebilmektedir; sigortalama önlemlerini yetersiz hale getiren ciddi maliyetler ortaya çıkarabilirler; hatayı kaynakları tehdit edebilen, tahmin edilemeyecek ölçüde etkili olabilirler; kartopu etkisi ile büyüyerek yayılırlar; acil müdahale için hazırlanmış olan tedbirler yetersiz kalabilir, hatalı öneriler sunabilir, uygulama imkânları sınırlı olabilir; acil durum süreci boyunca ortadan kalkmayan belirsizlikler söz konusudur; tehditlerin kontrol altına alınması uzun zaman alabilir; çok sayıda aktör ve örgüt kriz sürecinden etkilenebilir, mücadeleye katılabilir; iletişim sorunları yaşanır (4). Geleneksel ve modern krizler arasındaki bu fark, geleneksel krizlerin tahmin edilebilir, yönetilebilir bir süreç olduğu üzerinde durmakta ancak bu yöntemle modern krizleri çözmede başarısız kalmaktadır. Modern krizlerle müdahale gereklidir, ancak modern krizlerin problemleri, tehditlerini tahmin etmek çok kolay değildir, hızlı hareket etmek kolay değildir, bu müdahalede yer alacak olan faktörleri belirlemek daha zordur, nereye doğru gidileceği, kiminle, hangi amaçla gidileceği, hangi temele dayanılacağını belirlemek kolay değildir (4). Modern dönemde krizlerle mücadele, sürekli / düzenli olarak tekrarlanan hazırlık çalışmaları, geçmiş tecrübelerden alınan derslerin düzenli olarak tekrarlanması; testler ve simülasyon uygulamaları, eğitim, aktörler arası öğrenme gibi yöntemleri kullanarak mümkündür (4). Krizlerle karşılaşmaları halinde başarılı afet yönetim süreçlerini idare edebilmeleri için kamu yöneticilerine kriz yöneticileri çeşitli tekniklerle eğitim almaktadır. Örneğin Hollanda'da kamu yöneticileri krizlere karşı simülasyon yöntemiyle hazırlanmaktadır (14).



Kamu örgütlerinin kriz yönetimi kapasitelerini olumsuz etkileyen unsurlar, birkaç başlık altında toplanabilir. Bu engellerden ilki kriz sürecinin ilk aşamalarında, bürokratik normlarla acil durum gereklerinin çatışmasıdır. Özellikle kamu örgütleri finansal, yasal ve politik boyutlarıyla kuralları, sınırları önceden belli edilmiş bir çerçeve içinde hareket etmek zorunda olduklarından, statükocu ve değişime direnen yapılarından dolayı kriz durumlarının acil karar verilmesini gerektiren koşullarında hareketsiz kalma, hantallık gibi tehlikeler ortaya çıkarabilmekte; koşulun gereklerine göre yeni şekiller alabilen, esnek ve dolayısıyla hızlı olamamaktadırlar (1,10,27). Örneğin 17 Ağustos Depremi'nin acil müdahale aşamasında yasal ve bürokratik engeller, kontrol, sayım vb işlerin uzun sürmesi ve bu süreci belirleyen kuralların olmamasından, ilgili mevzuatın dağınık, karmaşık olması, yanlış yorumlanması vb. nedenlerden dolayı müdahale süreci gecikmiş, gelen personel ve malzeme müdahale sürecinin en önemli aşamasından gümrük kapılarında beklemiştir.

Her türlü hazırlık planı yapılmış olmasına rağmen, aniden ortaya çıkan kriz durumlarında kamu örgütleri ve yöneticilerinin bu hazırlıkları yeterli olmamıştır (örgütsel, finansal, insan kaynakları vb) (4). Örneğin 1995 Kobe depreminde belediye yönetimleri afet planları olmasına rağmen, mevcut afet planları bu denli büyük bir afet için tasarlanmamış olduğundan yetersiz kalmışlardır (17), Benzer şekilde 17 Ağustos depreminde de merkezi düzeyde, il ve ilçe düzeyinde afetin öncesinde hazırlanmış, görev ve yetki dağılımının açık biçimde belirlenmiş il ve ilçe kurtarma planları olmasına rağmen, gereken tatbikatların yapılmamış olması, kriz ekiplerinde görevli olanların kendilerinin afette olmalarından dolayı söz konusu bölgelerde kriz merkezleri günler sonra kurulabilmiştir. Kriz merkezleri haricinde, afet riskleri bilinmesine rağmen yerel yönetim kurumlarının veya merkez ve merkezin taşradaki sorumlu kuruluşlarının da (ekipman, donanım, insan kaynakları) afete müdahale kapasitesi açısından yetersiz oldukları anlaşılmıştır.

Kriz halinde kriz yönetimi sürecinin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri, iletişim, koordinasyon ve sorumlulukların net biçimde belirlenmesidir (22). Ancak örgütün varlığının tehdit altında olduğu kriz anında iletişimin ve gerek örgüt içinde gerekse diğer kurumlarla koordinasyonun sağlanması, halkın bilgilendirilmesi daha da güçleşmektedir (18). Diğer yandan kriz öncesinde bu işlevlerin yerine getirilmesinde kurumsal ve işleyiş sorunları varsa, kriz anında bunun üstesinden gelmek daha da zorlaşmaktadır. 17 Ağustos Depremi'nde kriz yönetimi sürecinde, depremin çok sayıda kentte etkili olması, çok sayıda yerel kriz merkezinin ve bunların yanında çok sayıda yerli ve yabancı gönüllü grubun bölgede yardım için faaliyet göstermeye çalışması, koordinasyon sorunlarının yaşanmasına yol açmıştır. İletişim hatlarının hasar görmesinden dolayı bölgeyle irtibat 10 saat sonra kurulabilmiştir. Bu sorun, bir hafta içinde merkezde kriz yönetim biriminin kurulması ve koordinasyonu ele alması ile çözümlenebilmiştir. Benzer koordinasyon ve iletişim sorunları Kobe Depreminde de ortaya çıkmıştır (21).

Afetlere müdahalenin başarısını etkileyen unsurlardan biri de **müdahalenin politik boyutudur**.

Literatürde afetlere müdahalenin, afet yardımlarının apolitik olması, politikanın alanı dışında olması gerektiği savunulmasına rağmen, deneyimler, bu sürecin siyasetin etkisinde kaldığını göstermektedir<sup>5</sup>. Örneğin afetler, siyasi istikrarı tehdit ederler. Bu siyasiler için de bir tehdittir

<sup>5</sup> Literatürde, afetler-siyasi istikrarsızlık arasındaki ilişki, 5 farklı argüman etrafında incelenmektedir; i) afetler mevcut sistemde daha önceden var olan siyasi istikrarsızlığı artırabilir, ii) geleneksel olarak baskıcı olan siyasi sistemlerde afet sonrası siyasi karmaşanın orta çıkma ihtimali daha zayıftır, iii) refah seviyesi yüksek olan ülkelerde afet sonrası siyasi istikrarsızlığın ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür, iv) düşük gelirli ülkelerde siyasi istikrarsızlığın orta çıkma ihtimali daha fazladır, v) afete müdahale sürecinde kaynakların / yardımların kıt

çünkü güçlerini kaybetmek istemezler. Afetlerle ortaya çıkan çok sayıda ve çeşitte sosyal ihtiyaç, yeni gruplar, ekonomik ve sosyal düzenin bozulması gibi olumsuz etkileri ile kamu kurumlarının örgütsel ve yönetsel işleyişinin bozulmasına neden olabilir. Afet durumlarında kamu yöneticileri, daha ziyade müdahale üzerinde odaklanmak ve onun dışındaki iyileştirme, risk azaltımı vb aşamalarına gereken önemi göstermemekle suçlanabilirler (11).

Kriz yönetiminde koordinasyon ve tüm kanallardan iletişimin doğru, kesintisiz biçimde sağlanması çok önemlidir. Ancak kriz durumlarında bunun sağlanması çok kolay değildir. Afetlere müdahale açısından en ileri ülkelerden kabul edilen Japonya’da dahi bazı kriz durumlarında etkin müdahale olmaması, yerel yönetim örgütleri ve polis teşkilatı arasında koordinasyonun sağlanamaması eleştirilmiştir (21).

### 3. SONUÇ

Örgütlerin dış çevrede meydana gelen gelişmeler karşısında varlıkların, korumaları için geliştirilen bir yöntem olarak Kriz yönetimi, örgütlerin krizler karşısında gerekli önlemleri alarak zarar görmeden çıkmalarını amaçlar.

Kamu yönetiminin işlevleri, varlık nedenleri, kamu hizmetlerinin niteliği ele alındığında, Kriz yönetimi uygulamalarının faydalı sonuçlar vereceği düşünülebilir. Kamu hizmetlerinin sürekli olarak verilmesi gerekliliği, kesintiye uğramasının yaratacağı olumsuz durumlar göz önüne alındığında, kamu örgütlerinde kriz yönetiminin gerekliliği daha iyi anlaşılabilir. Nitekim, ülkemizde özellikle doğal felaketler sonunda yaşanan durumlar, bu gerekliliği ortaya koymaktadır. Ancak, tek başına bir kriz yönetim planı hazırlamış olmak veya bir kriz merkezi kurmuş olmak, kriz durumlarını yönetmek için yeterli değildir. Bunun yanında, kamu örgütlerinin coğrafi bilgi sistemi, kent bilgi sistemi gibi teknoloji odaklı karar destek sistemlerini kullanımları yaygınlaştırılmalıdır. Kriz yönetimi sürecinde sorumlu birim yöneticileri, eğitim, tatbikat ve hizmet içi eğitim faaliyetleri ile bilgilerinin güncel tutulması sağlanmalıdır. Koordinasyon ve takım çalışması kültürü geliştirilmelidir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. AYKAÇ, Burhan (2001), “**Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi**”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, III, 2: 1-10.
2. BARANSEL, Atilla (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, Fatih Matbaası, İstanbul, Kent Basımevi.

---

olması siyasi istikrarsızlığın ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir (11).

3. BOIN, Arjen, (2004), “**Lessons from Crisis Research**”, FORUM- Managing Crisis in the 21. Century (ed. Bruce W. Dayton), *International Studies Review*, 6: 165-194.
4. BOIN, Arjen, Patric LAGADEC (2000), “**Preparing For the future: Critical Challenges’ in Crisis Management**”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, No 4, 185-191.
5. BOZKURT, Ömer, Turgay ERGUN, Seriyse SEZEN (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara, TODAİE Yayını, No.283.
6. CAN, Halil (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
7. COSGRAVE, John (1996), “**Decision Making in Emergencies**”, *Disaster Prevention and Management*”, Vol. 5, No: 4, 28-35.
8. DAVIES, Hilary, Megan WALTERS (1998), “**Do all Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation**”, *Property Management*, Vol. 16, No: 1, 5-9.
9. DİNÇER, Ömer (1998), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayınları.
10. DOYLE, John C. (1996), “**Improving Performance in Emergency Management**”, *Disaster Prevention and Management*”, Vol. 5, No: 2, 32-46.
11. DRURY, A. Cooper, Richard Stuart OLSON (1998), “**Disaster and Political Unrest: An Empirical Investigation**”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 6, No 3, 153-161.
12. EMREALP, Sadun (1993), *Belediyelerde Kriz Yönetimi*, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi.
13. GREEN, Peter Sheldon (1996), *Şirket Ününü Korumanın Yolları* (Çev. Abdullah Ersoy), İstanbul, Milliyet Yayınları.
14. HART, Paul’t (1997) “Preparing Policy Makers for Crisis Management: The Role of Stimulations”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 5, No 4, 207-215.
15. HART, Paul’t, Uriel ROSENTAL (1993), “**Crisis Decision Making**”, *Administration And Society*, May 1993, Vol. 25,12-46.
16. HAŞİT, Gürkan (2000), *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
17. HOSHİMOTO, Nobuyiku (2000), “**Public Organizations in an Emergency: The 1995-Hnashin-Awaji Earthquake and Municipal Government**”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 8, No 1, 15-22.

18. KOUZMİN, Alexander, A.M. G. JARMAN & U. ROSENTAL, (1995), “**Inter-Organizational Policy Processes in Disaster Management**”, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 4, No. 2, 20-37.
19. MCCONNEL, Allen, L. DRENNAN (2006), “**Mission Impossible? Planning and Preparing For Crisis**”, *Journal of Contingences and Crises Management*, Volume 14 Number 2, 59-70.
20. MITFOFF, Ian.I (1994), “Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit” *California Management Review*, Winter 1994, 102-113.
21. NAKAMURA, Akira (2000), “**The Need and Development of Crisis Management in Japan’s Public Administration: Lessons from the Kobe Earthquake**”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*”, Vol. 8, No: 1, 23-29.
22. PATON, Douglas, D. JOHNSTON, B.F.HOUGHTON (1998), “**Organizational Response to a Volcanic Eruption**”, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 7, No. 1, 5-13.
23. PATON, Douglas, Rhona FLIN (1999), “**Disaster Stress: An Emergency Management Perspective**”, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 8, No. 4, 261-267.
24. PEKER, Ömer, Nihat AYTÜRK (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara, Yargı Yayınevi.
25. REGESTER, Michael (1989), *Crisis Management*, London, Hutchison Limited.
26. ŞAHİN, Yusuf (2003), “**Kriz Yönetimi**”, A. BALCI ve başk. (Ed), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 333-364.
27. SCHNEIDER, Robert O. (2002), “**Natural Mitigation and Sustainable Community Development**”, *Disaster Prevention and Management*, XI, 2: 141-147.
28. SHALUF, Ibrahim M, F. AHMADUN, A. SAIDI (2003), “**A Review of Disaster and Crises**”, *Disaster Prevention and Management*, XII, 1: 24-32.
29. TACK, Phillip B. (1988), *Kriz Zamanı Yönetimi* (Çev.Yakut Güneri), İstanbul, İlgi Yayınları.
30. TÜRKÇE SÖZLÜK, Türk Dil Kurumu (1992).
31. TUTAR, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul, Hayat Yayıncılık.
32. YAVAŞ, Hikmet (2001), “**Doğal Afet Yönetimi ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir’de Deprem Riski**”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, III, 3: 118-138.