

The Journal of Academic Social Science Studies



International Journal of Social Science

Volume 6 Issue 4, p. 33-55, April 2013

KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ YÖNETİMİ

CRISIS MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ

Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Halkla İlişkiler A.B.D.

Doç. Dr. Ümit ARKLAN

Cumhuriyet Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Araştırma Yöntemleri A.B.D.

Abstract

Crisis, which every institution may be subjected to, applies to both public administration and state institutions and organizations that operate within the structure. As public administration has a different nature from other sectors, any crises might have various effects and significance in terms of content and effect level. These facts characterize crisis management in public administration as a non-negligible separate field that needs to be evaluated multi dimensionally by examining in detail. This study is prompted by this necessity and focuses on the crisis management and crisis management process in line with the diverse and unique characteristics and its significance, relevant inconvenient elements and actions to be taken; thus setting forth the considerations that are oriented towards both the essence and the spirit of public administration. The main scope of the study is to make a healthy analysis on crisis and the perception of crisis along with accurate pre-conceptions thus recognizing the crisis before its outburst and minimizing, if applicable neutralizing, financial losses of and damages to public institution's legal entity and damages to public benefit in public management.

Setting forth judgments in compliance with the essence and spirit of public management, he study focuses on viewing crisis management from the

perspective of crisis management thus mapping out the character of crisis management in public management in an ideal way. The study has its own character approaching the concept of crisis management and relevant processes from the differentiating and peculiar perspective of public management bearing in mind the relevant significance and complicating components. In accordance with this concerns, the concepts of public management, crisis and crisis management are described, the crisis management in public administration is defined and its conceptual framework is outlined and as a final step the importance of crisis management in public management is defined, the components complicating crisis management and things to be done in crisis management are detailed.

Key Words: Public Administration, Crisis, Crisis Management, Crisis Management in Public Administration.

Öz

Her kurumun karşı karşıya kalma ihtimali bulunan kriz durumu kamu yönetimi ve bünyesinde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları için de geçerlidir. Diğer sektörlerden ayrı bir mahiyet taşıyan kamu yönetimi için yaşanacak olan kriz de, taşıdığı özellik, sahip olduğu içerik ve bünyesinde ihtiva ettiği etki düzeyi açısından ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır. Bu durum kamu yönetiminde kriz yönetimini göz ardı edilemeyecek ayrı bir alan olarak ortaya çıkarmakta, farklı yönlerden ele alınarak çok boyutlu değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Kamu yönetiminde kriz yönetimi, kamu hizmetlerinin yürütülmesi esnasında hizmetlerde aksamaları, kurumun itibarının, halkın güven ve desteğinin zedelenmesini ya da kaybedilmesini önlemek üzere, kurumsal yapıdan ya da kurumsal çevreden kaynaklanabilecek büyük çaplı sorunların daha doğmadan veya kontrolden çıkmadan bilinçli, sistemli ve koordineli bir biçimde yönetilmesidir. Temel amacı, kamu yönetiminde krize ve kriz algısına ilişkin sağlıklı bir nitelendirme ve doğru ön kabuller geliştirerek, krizi daha doğmadan fark edip önüne geçmek, ortaya çıktığında ise gerekli adımları atarak kamu kurumunun maddi ve manevi tüzel kişiliğinin göreceği zararı, kamu yararının alacağı hasarı mümkünse sıfırlamak, değilse olabildiğince minimuma düşürmektir.

Söz konusu gereklilikten yola çıkarak kriz yönetimine ve kriz yönetim sürecine kamu yönetiminin sahip olduğu farklılaştırıcı, özgün karakteri doğrultusunda, taşıdığı önem, zorlaştıran unsurlar ve yapılması gerekenler bağlamında odaklanmakta, bu yönlerden kamu yönetiminin özünü ve ruhuna konsantre yargılar ortaya koyan bu çalışmanın amacı, kriz yönetimine kamu yönetimi perspektifinden bakarak, kamu yönetiminde kriz yönetiminin mahiyetini idealde olması gerektiği şekilde ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, kamu yönetimi, kriz ve kriz yönetimi kavramlarının açıklanmasının ardından, kamu yönetiminde kriz yönetimi ele alınmakta, kriz yönetiminin kamu yönetimi açısından kavramsal çerçevesi çizilerek, kamu yönetiminde kriz yönetiminin önemi, kriz yönetimini zorlaştıran unsurlar ve kriz

yönetim sürecinde yapılması gerekenler üzerinde detaylı bir biçimde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kriz, Kriz Yönetimi, Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi.

GİRİŞ

Devletin yürütmeye ilgili kolunun yapı ve faaliyetlerinden meydana gelen kamu yönetimi (Eryılmaz, 1999: 84), kamu çıkarlarına yönelik belli bir sonuç elde etmeye dönük kararlar, bağlılıklar ve eylemler bileşimi olan kamu politikaları (Luke, 2000: 43) doğrultusunda, bünyesinde bulunan kurum ve kuruluşlarca devamlı olarak doğrudan veya dolaylı toplumun geneline hizmet sunmaktadır. Kamu hizmeti olarak isimlendirilen (Öztekin, 2002: 190) bu hizmetler onun var oluş nedeni olup, söz konusu hizmetlerin etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesini temin etmek temel amacını oluşturmaktadır (Genç, 1998: 17). Bu amaç çerçevesinde bir kar beklentisi olmaksızın, varsa dahi bunu ikinci planda tutarak (Kadıbeşgil, 1986: 192) çok farklı alanlarda uzmanlıklara sahip, çok geniş hedef kitlelere hitap etmek durumunda olan kurum ve kuruluşlar vasıtasıyla mevcut toplumsal rolünü yerine getirmeye çalışmaktadır.

Kamu yönetiminin bu denli farklı alanlarda faaliyet göstermek durumunda olması ve çok çeşitli hedef kitlelere hitap etmesi onun hareket imkanını azaltmakla birlikte, karşı karşıya kalma ihtimali bulunan sorun sayısını ve bu sorunların toplum gözündeki önem derecesini diğer sektörler nazaran daha da artırmaktadır. Sorunlara gerektiği şekilde zamanında müdahalede bulunulmaması halinde ise krizle karşı karşıya gelinmesi kaçınılmaz olmakta, yaşanan kriz, cereyan ettiği kurum ve kurum yönetimi başta olmak üzere tüm kamu yönetimini çok yönlü bir biçimde ve derinlemesine etkilemektedir.

Oluşmasında birçok işaretin mevcut olduğu (Coombs, 1999: 17), kimilerinin bu işaretleri fark ederek önceden müdahalede bulunduğu, kimilerinin fark ettikleri halde önemsemeyerek görmezden geldiği, kimilerinin ise hiç fark edemediği kriz durumu, kamu yönetiminin mevcut yapısı, konumu ve misyonu itibarıyla çevre gözünde çok daha ilgi çekici, çok daha büyük etkiler meydana getirebilme potansiyeline sahip, yönetilmesi çok daha güç ve farklı yaklaşımları gerekli kılan bir durum arz etmektedir. Bu farklılaştırıcı özellikleri nedeniyle krizin ve kriz yönetiminin kamu yönetimi açısından ayrı bir biçimde, kamu yönetimine, onun yapı ve işleyişine özgü olarak ele alınması önemlidir.

Söz konusu bu önemden hareketle çalışmanın amacı, kriz yönetimine kamu yönetimi perspektifinden bakarak, kamu yönetiminde kriz yönetiminin mahiyetini

idealde olması gerektiği şekilde ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, kamu yönetimi, kriz ve kriz yönetimi kavramlarının açıklanmasının ardından, kamu yönetiminde kriz yönetimi ele alınmakta, kriz yönetiminin kamu yönetimi açısından kavramsal çerçevesi çizilerek, kamu yönetiminde kriz yönetiminin önemi, kriz yönetimini zorlaştıran unsurlar ve kriz yönetim sürecinde yapılması gerekenler üzerinde detaylı bir biçimde durulmaktadır.

1. KAMU YÖNETİMİ

İnsan gereksinimlerinin bir bölümü, özel kişilerin aralarında toplumsal sözleşme gereğince gerçekleştirdikleri toplumsal işbölümü ile ve işbirliği neticesi oluşturulan birlikler sayesinde karşılanırken, bir kısım gereksinimler vardır ki, bunların karşılanması, özel gerçek kişiler ya da bunların meydana getirdikleri küçük birliklerce mümkün olamamaktadır. Bu durumda aynı coğrafya üzerinde, müşterek amaç ve menfaatlerine ulaşmak için, aralarında işbirliği, işbölümü ve dayanışma bulunan, ortak kültüre sahip, kurumlaşmış bir yapı olan devlet karşımıza çıkmaktadır (Genç, 1998: 14). Devlet olgusunun söz konusu olduğu her durumda ve her sosyal ortamda halk olgusu ve yönetim olgusu da gündeme gelmekte, bu iki olgunun etkileşim içerisine girmesi ise kamu yönetimi kavramıyla ayrı bir içerik ve anlam kazanmaktadır.

Esasında, kamu yönetimi ya da eski adıyla amme idaresi isminden de anlaşılacağı üzere kamu (amme) ve yönetim (idare) kavramlarından meydana gelmekte; kamu (amme) kavramıyla halk (Arklan, 2009: 37), yönetim (idare) kavramıyla ise, bir insan grubunun faaliyetlerini belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde yürütmek (Mihçioğlu, 1957: 202), onları yönlendirmek, kanalize etmek kastedilmektedir. Bu minvalde, kamu yönetimi kavramıyla kastedilirse “devletin kamu hizmetlerini sunan en önemli organı” (Çevik, 2004: 44) ya da kamu politikalarının uygulanması süreci içerisinde kamu örgütlerinin yönetimidir (Polatoğlu, 2001: 50). Her yönetim sürecinde olduğu gibi bütün faaliyetlerin odaklandığı temel ve yan amaçları, bunlar doğrultusunda gerçekleştirilmiş bir örgütlenmesi, üstlenilen birtakım görevleri ve çeşitli düzeylerde karşılaşılan sorunları mevcuttur.

Kendine has çeşitli amaçları ve özel sektörden farklı bir hizmet anlayışı bulunmakta olan (Durna ve Eren, 2002: 55) kamu yönetiminin bu bağlamda temel amacı, kamuya yararlı olmak (Alacadağlı, 2000: 127), eldeki kaynakları (insan, para, malzeme), etkili ve verimli bir şekilde kullanarak kamu kurum ve kuruluşlarının amaç ve görevlerini en iyi biçimde yerine getirmektir (Gökçe vd., 2002: 12). Bunun için, mevcut insan, para, malzeme, araç ve gereçler gibi kıt olan kaynakları, amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kullanmaya yönelmekte ve yönetim bilimiyle işletme yönetiminin ilke ve yöntemlerini uygulamaya çalışmaktadır (Bedük ve Alodalı, 2003: 84). Toplumun müşterek ihtiyaçlarının karşılanması, toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi noktasında temel aktör konumunda bulunan kamu yönetimi, bu temel amaç doğrultusunda örgütlenmiş çok farklı alanlarda farklı nitelik ve büyüklüklere

sahip kurumsal yapılardan meydana gelmektedir. Bu kurumsal yapılar kendi içerisinde değişik işlevlere sahip hiyerarşik kademeleri barındırmakta, her kademenin görev ve rol tanımları, yetki ve sorumlulukları, bünyesinde ihtiva ettiği insan unsurunun nitelik ve niceliği birbirlerinden farklılık arz etmektedir.

Merkezi yönetim ve yerel yönetim olmak üzere temelde iki kademesi bulunan (Köseçik ve Sağbaş, 2005: 111) kamu yönetimi, esas itibariyle güçler ayrılığı ilkesinde bahsi geçen üç güçten biri olan 'yürütme' dalında yer almakta (Tutum, 1994: 33), yasama ve yargı dışında kalan devlet kuruluşlarının tümünü kapsamaktadır (Genç, 1998: 17). Bu anlamda, hükümet, devletin yürütme gücünün siyasî yönünü oluştururken, idarî yönünü tüm kamu kurum ve kuruluşları teşkil etmektedir (Öztekin, 2002: 187). Kaynağını Anayasadan alan bir takım ilkeler doğrultusunda görevlerini yerine getirmekte olan (Alacadağlı, 2000: 127) kamu yönetiminde uygulanmakta olan yasalar ve kurallar çok ve ayrıntılı olması nedeniyle de, genelde kamu yönetiminin, hantal ve ağır işlediğinden şikâyet edilmektedir (Genç, 1998: 16). Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, kamu yönetiminin varlık sebebinin, toplumun kamusal ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük hizmetleri üretmek olduğu (Özşen, 1999: 85), bu sebepten ötürü de hem kuruluş hem de görevler itibariyle kamu yönetiminin çeşitliliği temsil ettiği. Nitelik itibariyle birbirinden farklı çok sayıda hizmet değişik tipte ve statüdeki kuruluşlar tarafından yerine getirildiğinden (Tutum, 1994: 34), faaliyet gösterilen alan da o denli geniştir. Çok geniş faaliyet alanına sahip olması ve bunun bir sonucu olarak geniş hedef kitlelerle ilişki içerisine girmesi ise, toplumsal yaşamda üstlendiği rollerin, yerine getirdiği işlevlerin önemini diğer sektörlerle nazaran bir kat daha artırmakta; başarmaya gayret ettiği amaçların, ortaya çıkacak aksaklıkların ve yaşanacak sorunların daha fazla ilgi çekmesini ve çok boyutlu sorgulanmasını beraberinde getirmektedir.

Sonuç olarak, yalnızca milli refah ve esenliğin esaslı bir koşulu değil, aynı zamanda başka sahaların ilerlemesinin de zorunlu bir unsuru olan kamu yönetiminin (Dimock, 1954: 60) toplumun en zengininden en fakirine, en eğitilmişinden en eğitimsizine, her yaştan, her meslek grubundan, kadın-erkek, evli-bekar bütün herkesin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verirken objektif bir hareket tarzı benimsemesi, eşitlik ilkesi doğrultusunda yasal çerçeveler içerisinde tarafsız hareket etmesi gerekir. Toplumdaki her bireyin mevcut konumu ve geliri doğrultusunda ödemiş olduğu vergilerle varlığını devam ettiren kamu yönetiminin halk gözünde meşruluğunu muhafaza edebilmesi, sorunsuz ve etik standartlara uygun bir işleyişe sahip olabilmesi ancak bu şekilde mümkündür.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz, beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden, herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi

değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur (Akdağ, 2005: 3). Bu itibarla, kurumun beklenmeyen bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmaları halinde krizden söz edilmektedir.

Krizde daha farklı bir perspektiften bakarak, nedensel bir yaklaşım sergileyen ve bu bağlamda da örgüt içi uyumsuzluğun da kriz ortamı oluşturduğunu ifade eden Kernisky ise, krizi, bir kuruluşun beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk (1997: 843) olarak nitelendirmektedir.

Kuruluşlar açısından incelendiğinde, krizin oluşmasına, bazen doğrudan kurum ile ilgili içsel-örgütsel unsurların sebebiyet verdiği, bazen de kuruluşun pek fazla etkili olamayacağı dışsal-çevresel unsurların yol açtığı görülmektedir. İster kuruluşa yönelik iç unsurlar, isterse çevresel unsurlar nedeniyle ortaya çıksın, bütün krizler belirsizliğe sebep olmakta (Küskü, 2000: 703), pek çok kuruluşta krizlerin dalga etkileri farklı büyüklük ve yapıda gerçekleşmektedir. Bazen kriz yönetimi, her şeyi hortumunun içine çeken ve yolu üzerinde hiçbir şey bırakmayan kasırgalarda olduğu gibi bir etki meydana getirmekte, sınırların gerildiği, herkesin birden alevlenmeye hazır olduğu bir durum ortaya çıkarmaktadır. Önemli işlerin ertelendiği (Mackenzie, 1995: 72), göz ardı edildikçe büyüdüğü bu durumun eğer kuruluşlar onları belirlemekte ve çözmekte başarısız olursa, kriz boyutuna ulaşması yakındır (Luecke, 2009: 32). Ancak burada hatırdan çıkarılmaması gereken, her olumsuzluğun kriz olmadığı, kriz olarak isimlendirilemeyeceği gerçeğidir. Kurumların bunun bilincine varmaları gerekir. Yaşanan her olumsuzluk kriz olarak adlandırılmayacağından, kurumların karşı karşıya kaldıkları söz konusu olumsuzluğun kriz olup olmadığının ayrıştırabilmeleri, belirleyecekleri hareket tarzına yön vermeleri açısından önemlidir. Karşı karşıya kalınan bir olumsuzluğun kriz olarak değerlendirilebilmesi için gerek örgütsel gerekse çevresel birtakım özellikleri bünyesinde ihtiva etmesi gerekir.

Bu bağlamda, örgütsel ya da çevresel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Göztaş, 1997: 17):

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit eder boyut kazanması
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısının olması
- Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürpriz olması
- Karar vericilerde gerilime sebep olması
- Korku ve paniğe yol açması
- Kontrol edilme güçlüğüne sahip olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit eder hale gelmesi

- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından da psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal açısından etkilemesi

Kuruluşlar için öncelik taşıyan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın ya da geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz oluşmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve kuruluşun süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önem taşımaktadır (Tüz, 2008: 26). Krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulmadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması (Mackenzie,1995: 73-74) gerekmektedir. Krizin nasıl atlatılacağı, sebepleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşma olan kriz yönetimi, olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, kriz oluşturabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi konularını içerir (Peltekoğlu, 2007: 450). Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır (Pearson ve Mitroff, 1993: 49). Kriz yönetiminin yapması gereken, kriz çözümlene ve normal sürece dönülene kadar oluşan sorunun üzerine gitmektir (Luecke, 2009: 93). Krize sahip çıkmak, yeterli olacağı öngörülen önlemleri almak, bunları duyurmak, zararı karşılamak, hedef kitlenin güvenini kazanmak ve itibar kaybını önlemek krizi fırsata dönüştürecek stratejinin parçalarıdır (Peltekoğlu, 2007: 451). Bu ne derece sağlıklı, sistemli ve olması gerektiği gibi yapılırsa, kriz yönetiminden elde edilecek başarı da o düzeyde istenen sonuçlar yönünde ve tatmin edici olacaktır.

3. KAMU YÖNETİMİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Kamu yönetiminde kriz yönetimi, kamu hizmetlerinin yürütülmesi esnasında hizmetlerde aksamaları, kurumun itibarının, halkın güven ve desteğinin zedelenmesini ya da kaybedilmesini önlemek üzere, kurumsal yapıdan ya da kurumsal çevreden kaynaklanabilecek büyük çaplı sorunların daha doğmadan veya kontrolden çıkmadan bilinçli, sistemli ve koordineli bir biçimde yönetilmesidir. Temel amacı, kamu yönetiminde krize ve kriz algısına ilişkin sağlıklı bir nitelendirme ve doğru ön kabuller geliştirerek, krizi daha doğmadan fark edip önüne geçmek, ortaya çıktığında ise gerekli adımları atarak kamu kurumunun maddi ve manevi tüzel kişiliğinin göreceği zararı, kamu yararının alacağı hasarı mümkünse sınırlamak, değilse olabildiğince minimuma düşürmektir.

Bu temel amaç doğrultusunda kamu yönetiminde kriz yönetim süreci diğer sektörlerde olduğu gibi kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası olmak üzere üç önemli aşamada gerçekleşmektedir.

Kriz öncesinde önlemler dönemi olarak nitelendirilen birinci aşama, kriz doğmadan önce gerekli önlemlerin alındığı, gerekli hazırlıkların yapıldığı aşamadır. Bu aşamada kriz sinyallerinin alınmasıyla birlikte yönetim için, gerekli önlemleri

zamanında alarak krizi önlemek, en uygun, en kolay ve en ucuz yöntem olmaktadır. Kriz öncesinde, kriz faktörlerini öngörerek ve doğabilecek krizi hesap ederek gerekli kriz planları yapmak, kriz yönetimi ve kriz ekipleri kurmak gerekmektedir. Bunları sürekli güncel halde tutmak ve her zaman krize hazırlıklı olmak, krizi kolaylıkla ve başarıyla atlatmak için en iyi kriz yönetme şeklidir (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Bu aşamada elde edilen değerler ve izlenen strateji, kriz döneminde uygulamaların başarısını da etkileyecektir (Peltekoğlu, 2007: 453).

Kriz anında çözümler dönemi olarak ele alınan ikinci aşama, kriz ortaya çıkınca başlayan kriz sürecidir. Kriz süreci, krizle ilgili sinyal ve belirtilerin meydana çıkmasıyla başlar. Krizin ortaya çıkma eğilimi göstermesiyle birlikte, yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar ve stres artar. Örgütsel etkinlikler ve çalışmalarda da büyük boyutta aksamalar meydana gelir (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Getirdiği tehlikeler genellikle kurumun finansal ya da genel işleyişine ait faaliyetlerini etkiler (Ulmer ve Sellnow, 2000: 145). Kriz anı yönetim hasarı sınırlamak ya da azaltmak, krizin kuruluşun etkilenmeyen bölümlerine dağılmasını önlemektir. Diğer taraftan, kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir biçimde uygulanması önemlidir (Tüz, 2008: 85).

Kriz sonrası çözümler dönemi olarak isimlendirilen üçüncü aşama ise, krizin çözülme aşamasındaki çalışmaların ve örgütün yeniden kriz ortamına girmesini önleyecek tedbirlerin görüşüldüğü ve çözüm arandığı dönemdir (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Kriz sonrası yönetim, kuruluşun her zamanki faaliyetlerini yürütülmesine ilişkin oluşturulan kısa ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu aşamanın başlangıcını, kriz sonrasının gözden geçirilmesi ve durum analizi yapmak oluşturur (Tüz, 2008: 141). Sonuç itibarıyla, kriz sonrası dönem, kriz anlarında yaşanan durumlardan ve hatalardan ders alma, yeniden yapılanma, kendine çeki düzen verme, bir başka ifadeyle fırsatları değerlendirme dönemidir (Filiz, 2007: 51).

Kamu yönetiminde kriz yönetimi diğer sektörlerle benzer bir süreç içerisinde cereyan etmesine rağmen, kamu yönetimi için diğer sektörlerle nazaran farklı bir boyuta, ayrı bir anlam ve içeriğe sahiptir. Söz konusu bu durum kamu yönetiminin mevcut yapısından ve sahip olduğu toplumsal işlevlerinden kaynaklanmakta olup, kriz yönetimini farklı açılardan değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik doğrultusunda, kamu yönetiminde kriz yönetiminin hangi nedenlerden kaynaklanan, nasıl ve ne düzeyde bir önem taşıdığı, hangi sebeplerden ötürü ne tür zorluklar yaşadığının ve kriz yönetim sürecinde nelerin yapılması gerektiğinin değerlendirilerek ortaya konmasında yarar bulunmaktadır.

3.1. Kamu Yönetiminde Kriz Yönetiminin Önemi

Kriz yönetimi, hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceği ve ne tür bir yapılanma içerisinde nasıl bir büyüklüğe sahip olursa olsun tüm kurumlar için hayati nitelikte öneme sahiptir. Sağlıklı bir biçimde gerekli önem verilerek yönetilmediğinde kurumun itibarını hatta hayatını kaybetmesine sebebiyet verebilecek bir potansiyeli

bünyesinde taşımaktadır. Bununla birlikte, birtakım kurumlar vardır ki bu kurumların diğerlerine nazaran toplumsal yaşamda üstlendikleri roller, yerine getirdikleri işlevler, ulaşmak istedikleri amaçlar ve toplum tarafından kendilerine yüklenen misyon çok farklı bir nitelik taşımaktadır. Bu farklılık beraberinde o kurumlara da farklı bir gözle bakmayı, gerçekleştirdiği eylem ve işlemleri de farklı bir gözle değerlendirmeyi getirdiğinden, bu tip kurumlarda kriz yönetimi diğer kurumlara nazaran çok daha büyük önem arz etmekte, çok daha büyük beklentileri tatmin etmek mecburiyetinde kalmaktadır. Bunun en net örneği kamu yönetimi ve bünyesindeki kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Kamu yönetimi son derece yaşamsal nitelikte önem taşıyan kriz yönetiminin neden önemli olduğunu ortaya koymaya çalışırken konuyu beş ana perspektiften yaklaşarak ele almak mümkündür.

1. Her yönetim biçiminin mutlaka bir meşruiyet dayanağının olması gerekir. Meşruluğunu sağlayamamış bir yönetim biçiminin varlığını sürdürebilmesi ve toplumda kabul görmesi mümkün değildir (Arklan, 2009: 150). Demokrasilerde, yönetilenlerin yani toplumun rızasına dayanmakta olan (Eryılmaz, 1993: 81), toplumun desteğini ve güvenini kazanmak (Yalçındağ, 1986: 135) anlamına gelen meşruluk, bu nedenle kamu yönetimi ve bu bağlamda her kamu kurum ve kuruluşu için yaşamsal öneme sahiptir. Yaşanacak olan krizler mahiyeti yönünde kamu kurum ve kuruluşlarının, bu kuruluşların başında bulunan yöneticilerin meşruluğunun sorgulanmasını hatta büyük oranda yitirilmesini beraberinde getirebilecektir. Bundan ötürü, kestirilemeyen bir konuda ve tespit edilemeyen bir zamanda gerçekleşecek olan krizlere hazırlıklı olunması ve onların iyi ve sağlıklı bir şekilde yönetilerek bertaraf edilmesi son derece önemlidir.

2. Kamu yönetimi tarafından üretilen mal ve hizmetler, tekel niteliğinde, tüm vatandaşların eşit şartlarda faydalanmasını amaçlayan (Öztekin, 2002: 167), doğumundan ölümüne dek geçen tüm hayatıyla ilgili olan (Bedük ve Alodalı, 2003: 82), ülke geneline yayılmış ve toplumun tamamına hitap eden mal ve hizmetlerdir (Genç, 1998: 15). Bu özelliğinden ötürü, kamu yönetimi ülke halkının genelinin çıkarlarını yakından ilgilendirecek bir konumda bulunduğu, eylemler ve işlemler gerçekleştirdiği için meydana gelecek herhangi bir olumsuzluk, patlak verecek herhangi bir kriz tüm gözlerin o yöne çevrilmesini, durumları ve çıkarları olumsuz olarak etkileneceği için ülke halkının genelinin dikkatlerinin o konuya odaklanmasını beraberinde getirecektir. Medya başta olmak üzere, baskı grupları ve bireysel olarak vatandaşlar kriz yönetim sürecini yakından takip edecekler, belirli standartlar doğrultusunda gerekli adımlar atılarak kriz doğru bir biçimde yönetildiğinde zihinlerdeki kuşku büyük oranda giderilecek, onların mevcut duruma ilişkin doğru bir biçimde bilgilenmeleri ve rahatlamaları temin edilecektir. Aksi bir tutum ise, hem kamu kurumlarına hem de başlarında bulunan yöneticilere telafisi çok zor zararlar verecek, mevcut konumlarını derinden etkileyecektir.

3. Halk için var olan (Arklan, 2009: 31), çoğu zaman hizmetlerinde kar amacı gütmekten ziyade (Durna ve Eren, 2002: 55) halka hizmet amacı ile kurulmuş kurumlardan meydana gelen, halk için halkla birlikte hareket ettiği zaman başarı sağlayabilecek olan (Tortop, 1986: 185) kamu yönetimi, bir toplumsal yapıda tüm vatandaşları kucaklayan, onlara hizmet etme gayesi taşıyan bir rol üstlenmektedir. Hangi alanda olursa olsun gerçekleştirdiği faaliyetlerde, yerine getirdiği işlerde kazanç elde etme kaygısı onun bu toplumsal rolünün üzerine çıkamaz. Böyle bir toplumsal role sahip olan bir kurumsal yapının bu toplumsal rolü gereğince, o rolle çelişkiye düşmemek için, ortaya çıkacak herhangi bir krizi gerekli itinayı göstererek yönetmesi kendi varlık sebebinin de bir gereğidir. Aksi taktirde iç dinamiklerine hiç de uygun olmayan, onu diğer sektörlerle toplumsal rol anlamında aynılaştırarak bir hareket tarzına da girmiş olacaktır.

4. Hukuka aykırı olan davranışlar karşısında bireyin muhafaza edilebilmesi (Genç, 1998: 17), keyfiliklerin ve suiistimallerin önüne geçilebilmesi için, kamu yönetiminde faaliyet gösteren kurumlar kendi içyapılarını düzenleyen yönetmelikler başta olmak üzere, tüzükler, kanun hükmünde kararnameler, kanunlar ve en sonunda da anayasada yer alan kurallar çerçevesinde hareket etmek mecburiyetindedirler. Bu kurumlar içerisinde farklı kademelerde bulunan kamu görevlilerinin hareket tarzları, yetki ve sorumluluklar doğrultusundaki serbestileri net bir biçimde ortaya konmuştur. Herhangi bir sebeple bir aksaklık ve krizin yaşanmaması için, yaşanması halinde de kriz sürecinde bu kurumların ve içerisinde görev yapan kamu görevlilerinin üzerlerine düşen görevleri gerektiği gibi yerine getirmemeleri onların çok büyük olumsuzluklarla karşı karşıya kalmaları, kurumların faaliyet alanlarının kısıtlanması, kamu görevlilerininse mevkilerini hatta mesleklerini kaybetmeleri ile sonuçlanabilecektir.

5. Nasıl bir insana sergilenen davranış ona verilen değere bağlı ise, aynı şekilde bir kuruma ya da onun ürettiği mal/hizmete karşı sergilenen davranış da ona verilen değere bağlıdır (Üzün, 2000: 75). Kamu yönetimi ve bu bağlamda kamu kurum ve kuruluşları vatandaş gözünde devleti temsil ettikleri, hatta devlet kurumu olarak adlandırıldıkları için kamu kurumlarına verilen değer beraberinde devlete verilen değer anlamına gelmekte, sergileyecekleri davranışlar devleti de bağlar bir özellik arz etmektedir. Bu bağlamda, her ne sebeple olursa olsun bir kamu kurumunda yaşanacak bir olumsuzluk, ortaya çıkacak bir kriz ve buna karşı sergilenecek hareket tarzı, takınılacak tavır sadece o kamu kurumuna değil, doğrudan devlete mal edilecek, olumlu/olumsuz olarak devlet imajına yansıtacaktır. Etkili ve sağlıklı bir kriz yönetimi gerçekleştirildiğinde bundan hem o kamu kurumu hem de devlet, imajı hiç zarar görmeden ya da en az zararla bu durumu atlatacak, sistemsiz, kaygısız, umursamaz ya da gelişigüzel bir hareket tarzı benimsendiğinde ise bu durum yine o kamu kurumunu ve imajını olumsuz etkilediği gibi devlete ve imajına da çok negatif yönde yansıtacaktır.

3.2. Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimini Zorlaştıran Unsurlar

Etkili ve başarılı bir kriz yönetimi her şeyden önce hedef kitlelerin krize neden olan konuya ya da duruma ilişkin zaman kaybedilmeksizin hızlı bir biçimde, doğru bilgilerle, alanında uzman kişiler tarafından, farklı araç ve yöntemlerin yerinde kullanılarak gerekli mesajların anlaşılır şekilde kodlanarak bilgilendirilmesini içerir. Kriz yönetim sürecinde kamu yönetiminin mevcut yapısından ve zihniyetinden kaynaklanan birtakım nedenler etkili ve başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesini diğer sektörlere nazaran güçleştirebilmekte, kendine özgü zorlukların yaşanmasını beraberinde getirebilmektedir. Bu kapsamda kamu yönetiminde kriz yönetimini zorlaştıran unsurları beş ana boyutta değerlendirmek mümkündür.

1. Kamu yönetimleri şeffaf devletin özgür bir toplumun şartı (Lockhart, 2005: 26) olduğu prensibini çoğu zaman hatırdan çıkararak, mevcut anlayışları gereği gizlilik eğilimi taşımaktadırlar. Bu eğilimleri dolayısıyla ellerinde bulunan bilgi ve belgeleri paylaşma noktasında daha çekingendirler. Ülkeden ülkeye farklılık gösteren nedenlere ve düzeylere sahip, “yönetimdeki bilgi, belge ve diğer verilerin açıklanmaması” (Eken, 1994: 26) anlamına gelen ve kamu yönetiminin, dışarıdan bakıldığında “gizemli bir dünya” olarak düşünülmesinin temelinde yatan şey olan (Eken, 1995-1996: 62) bu gizlilik anlayışı, doğru bilgilerin aktarılabilir olabildiğince şeffaf olmayı gerektiren kriz yönetimiyle çelişmektedir. Kriz yönetim sürecinde çoğunlukla doğru olmayan bilgilere dayanan dedikoduların, karşılıklı yanlış anlamaların hat safhaya çıkmasına sebebiyet vererek, süreci aksatan ve zorlaştıran olumsuz bir etki meydana getirmektedir.

2. Kamu yönetiminin genişlemesi, yapı ve işleyiş bakımından karmaşık bir nitelik göstermesi (Eken, 1994: 25) ve çok farklı niteliklere sahip geniş hedef kitlelere çok farklı alanlarda hitap etmek durumunda olması, beraberinde kamu yönetimini değişik toplumsal işlevleri yerine getiren kurumları bünyesinde barındıran hantal ve eşgüdüm sıkıntıları çeken bir yapı olarak karşımıza çıkarmaktadır. Hükümet ve diğer kamusal etkinlikler alanının yönetimi ile ilgili olan (Marini, 2000: 3) kamu yönetiminin büyümesi ve hantallaşması, verimlilik ve etkinlik gibi değerlerden uzak olarak işlemesi (Şen, 1998: 63), diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi, kriz yönetim sürecini de birçok yönden aksatacak bir karakter taşımaktadır. Bu bağlamda, hantallık ve eşgüdüm sorunu hızlı ve koordineli hareket etmesini büyük oranda ortadan kaldırdığı için, zamanla yarış halinde olunan, alınan kararların, atılacak adımların ivedilikle ve eşgüdüm içerisinde hayata geçirilmesini gerektiren kriz yönetim sürecini baltalamakta, kamu yönetiminin zorluklarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

3. Yönetim dünyası, çoğu kamu yöneticisinin disiplinler arası niteliğinden bir şey kaybetmeyen sorunlarla karşı karşıya gelmekte olduğu (Meek ve Newell, 2005: 324) son derece karmaşık ve karışık kurallar dünyasıdır” (Kazancı, 2003: 6). Kamu

yönetiminin sahip olduğu amaç, görev ve yetkileri, kuruluş ve işleyişi, kamu görevlilerinin işe alınmaları, hak ve yükümlülükleri, çalışma şartları, sosyal güvenceleri, kamu kurum ve kuruluşlarının malzeme alımları ve diğer konular yasalarla ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir (Genç, 1998: 17). Yapılan bu düzenlemeler doğrultusunda atacağı her türlü adımda, yapacağı her türlü eylem ve işlemde yasal zemine dayalı olarak birtakım kurallar ve formaliteler çerçevesinde hareket etmek mecburiyetindedir. Bu durum, kamu yönetimini kriz yönetim sürecinde zora sokmaktadır. Yaşanacak olan bir krizin yönetilmesinde her kademedeki kamu görevlisini gerekli hallerde kişisel tasarrufta bulunmaktan alıkoymakta, kimi zaman krizin bertaraf edilmesi için atılması gereken adımlarda çekingen davranılarak mevcut fırsatların kaçırılmasına sebebiyet vermektedir.

4. Oluşturulan örgütsel yapı, vasıflı personel ile donatıldığı oranda etkili ve verimli kamu hizmeti sağlayabilir (DPT, 1994: 18). Bu anlamda kamu hizmetlerinin ifa edilmesinde idarenin üstlenmiş bulunduğu (Memiş, 2004: 209), bilhassa kamu görevlilerinin “mesleki gelişim” için cazip hedefler haline de gelmiş olan (Pugh, 1989: 2) kamusal görevlerin başarıyla yerine getirilmesi, gerektiği şekilde uygulanabilmesi için insan ögesinin nicelik ve nitelik bakımından kabiliyetli ve yeterli donanımlara sahip olması, kamu yönetiminin can alıcı noktasını oluşturmaktadır (Memiş, 2004: 209), bu da ancak ehliyet ve liyakat ilkesiyle temin edilebilmektedir. Toplumun geneline hitap etmekte-hizmet vermekte olan kamu yönetiminin diğer tüm eylemlerinde ve işlemlerinde olduğu gibi kriz yönetiminde de başarının anahtarı ehliyet ve liyakat ilkesi doğrultusunda hareket etmesidir. Ne yazık ki diğer birçok alanda olduğu gibi kriz yönetiminde de bu ilke ihmal edilebilmekte, bir ekip çalışması olan kriz yönetiminde kişiler yetenekleri doğrultusunda görev dağılımına tabi tutulmayabilmektedirler. Hal böyle olunca, çok farklı yönlerden yeteneklerinden faydalanılma imkanı olan kişiler atıl hatta kriz yönetim sürecine zarar verir bir duruma düşmektedir. Bu da beraberinde etkisiz, başarısız ve kurumun birçok yönden zarar gördüğü bir “kriz yönetim süreci”ni getirmektedir.

5. Yenileşmeye karşı olan direnç yeni bir sisteme geçmenin önündeki en büyük engeldir (Akınoğlu, 1999: 138). Bu bağlamda, kamu yönetimi, bir bakıma en muhafazakâr cihaz olup (Ortaylı, 2000: 2), daha önce yapılan ve uzun bir geçmişi bulunan davranışları yineleme alışkanlığını sürdürmektedir. Yenilikler söz konusu olduğunda yetersiz kalmakta, değişime karşı direnç gösterip, yeniliklerden çekinmektedir (Şengül, 2005: 232). Bu durum kriz yönetim sürecine de yansımaktadır. Kriz yönetim sürecinde temel amaç krizin bertaraf edilmesi olduğundan, krizin üstesinden gelebilmek için çok farklı yol ve yöntemler, yenilikler denenebilir. Kamu yönetimi yönellere çok açık olan bir yapı olmadığından kriz yönetiminde çok etkili olabilecek yeni bir yolun ya da yöntemin denenmesinde isteksiz davranabilecek, bu yönde bir teklif geldiğinde olumsuzluklarla karşılaşılacağı, izah edilip hesap verilemeyeceği kaygısıyla söz konusu teklif reddedilebilecektir.

3.3. Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Sürecinde Yapılması Gerekenler

Kamu yönetiminde kriz yönetimi süreci belirli bir plan ve program dahilinde sistemli ve bilinçli bir biçimde koordineli hareket etmeyi gerektirmektedir. Üç ayrı döneme ayırmanın mümkün olduğu kriz yönetim sürecinde yapılması gerekenleri bu bağlamda, kriz öncesi dönemde yapılması gerekenler, kriz zamanında yapılması gerekenler ve kriz sonrası dönemde yapılması gerekenler olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür. Bu tür bir ayrıma gidilmesinin nedeni bu üç dönemin de kendisini diğer dönemlerden ayırt edici karakteristik özellikleri bünyesinde taşıması ve yapılması gerekenlerin her dönem için farklılıklar arz etmesidir.

Ancak burada hatırdan çıkarılmaması gereken husus kriz yönetim sürecinin bir bütün olduğu, her dönemin ve bu dönem içerisinde yapılması gerekenlerin kendinden sonraki döneme ve o dönem içerisindeki yapılması gerekenlere olumlu/olumsuz etkide bulunduğu, başarı ya da başarısızlığını tayin etme noktasında önemli bir aktör konumunda yer aldığıdır. Bu nedenle her dönem kendi iç dinamiği ve kriz yönetim sürecinde üstlendiği rol ölçüsünde değerlendirilmeli, gerekli itina gösterilerek ve kendinden sonraki döneme yapacağı katkı düzeyi hesap edilerek o dönem için en uygun olan hareket tarzları belli bir plan ve program doğrultusunda sistemli ve bilinçli bir biçimde hayata geçirilmelidir.

3.3.1. Kriz Öncesi Dönemde Yapılması Gerekenler

Özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de kriz gerilim durumudur, bir tehdittir ve acil tepki verilmesi gereklidir (Mitroff, 2000:6). Hem kamu hem de özel söylemin gündemini değiştirir (Seeger, 2002: 336). Kimilerine göre beklenmedik kimilerine göre de önceden sinyal verdiği halde işaretlerinin çeşitli sebeplerden dolayı geç ve yanlış anlaşıldığı söz konusu bu durum (Mitroff, 2000: 6), her zaman ani şekilde ortaya çıkmaz. Bazı krizler günler, haftalar ve hatta aylar öncesinden belirtiler gösterebilir (Geçikli, 2008: 232). Etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bu belirtilerin doğru bir şekilde fark edilerek, analiz edilerek isabetli tahminlerde bulunulması gerekir. Nasıl ki insan ilişkilerinde başarı, insanlar tarafından belli konular ya da olaylar karşısında gösterilecek tepkilerin doğru olarak tahmin edilmesine bağlı ise ve şu ya da bu yönde kararlar oluştururken, kişiler tarafından verilecek tepkilerin ve sergilenecek olası davranışların doğru olarak tahmin edilmesi büyük önem taşıyorsa (Tortop, 2003: 155), aynı şekilde kriz öncesi dönemde de daha kriz baş göstermeden, krize ilişkin isabetli tahminler kamu yönetiminin kriz yönetim sürecinde başarının altın anahtarı konumunda yer almaktadır. Bu nedenle yapılması gereken ilk şey, mevcut konjonktürün iyi analiz edilerek isabetli tahminlerde bulunulmasıdır.¹

¹ Ancak, buradan her zaman krizin tahmin edilebileceği sonucunu çıkarmamak gerekir. Burada anlatılmak istenen, krizi tahmin etmeye çalışmanın, her zaman mümkün olmamakla birlikte, bazı sinyaller almanın hem de uyarıcı şekilde almanın (Narbay, 2006: 104) krize dönüşmeden mevcut olumsuzluğa çözüm

Kriz belirtilerinin fark edilmesinin, krize ilişkin isabetli tahminlerde bulunulmasının ardından yapılması gereken, olası kriz için hazırlıklar yapmaktır. Kriz için hazırlık, bir bakıma kuruluşun hayatta kalıp kalmayacağına karar vermek kadar önem taşıdığından (Narbay, 2006: 107), yapılacak hazırlıkların önemiyetinin farkında olarak azami dikkat ve hassasiyet gösterilmelidir.

Bu hazırlıklar çerçevesinde ilk olarak, kamu görevlilerinden krizi etkin şekilde yönetecek ve birbirlerini tamamlayacak bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.² Kriz yönetim ekibinin oluşturulması krizin durumunu ortaya koyacak plan ve çalışmalarını bir düzen ve sırayla yapmak adına önem taşımaktadır. Kriz yönetim ekibinin mevcut potansiyelini ortaya çıkarabilmesi ve kamu kurumuna maksimum katkı sağlayabilmesi için bu ekip içerisinde yer alacak kişilerin yetenekleri doğrultusunda görev dağılımları yapılmalıdır. Görev dağılımlarının ardından, kriz yönetim ekibi olası krize ilişkin yoğun bir beyin fırtınası gerçekleştirerek karşılaşılabilecek muhtemel olan kriz senaryoları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu süreçte, çok farklı boyutlarda fazlaca ortaya çıkması mümkün olan kriz senaryoları birtakım ana kategoriler içerisinde dahil edilerek, genel ve kapsayıcı nitelikte senaryolar elde edilmelidir.

Krizi atlamanın en iyi yolu birçok acil durum için plan yapmak olduğundan (Ucelli, 2002: 22), bu temel senaryolar doğrultusunda her bir kriz senaryosu için uygulanabilir ve birbirlerinin yerine ikame edilebilir planlar hazırlanmalıdır. Ortaya çıkması muhtemel olan krizin çözümü için belirlenecek amacın, takip edilecek yolun, yararlanılacak aracın, etkilenecek hedef kişi, kurum ve kitlelerin vb. bir plana ve programa göre, kurumun genel politikası ve amaçları doğrultusunda önceden karara bağlanması (Cutlip vd., 1994: 317), kurumun kriz tarafından yönetilmekten ziyade krizi yönetmesi ve yaygın hatalardan kaçınması (Stanton, 2002: 20) ancak etkili ve sistemli bir şekilde hazırlanmış, bilim adamlarının da önemini vurguladığı bu örgütlü kriz yönetim planlarıyla (King III, 2002: 236) mümkün olmaktadır.

Esasında diğer sektörlerde olduğu gibi kamu yönetiminde de karşı karşıya kalınacak krizlerden ilk olarak etkilenen ve bunların bertaraf edilmesinde çok farklı yönlerden katkılarda bulunarak temel rolü oynayacak olan kurum personeli olduğundan, farklı kademelerdeki kurum personeline kriz sürecine etki/katkı yönü ve potansiyeli doğrultusunda/ölçüsünde hizmet içi eğitimler başta olmak üzere, konferanslar, seminerler gibi yöntemler kullanılarak, olası krizlere ve kriz yönetimine

üretebilmek için önemli olduğudur. Bu bağlamda, bir kriz sinyalini doğru algılamak, doğru okuyabilmek krize ilişkin gerekli önlemleri almayı, en az hasarla krizi atlatarak çözüme kavuşturmayı kolaylaştıracaktır.

² Kamu yönetimi açısından düşünüldüğü zaman, zayıf yön olarak ele alınabilecek bir unsur da ekip çalışmasına yatkınlıkları olmadıkları hususudur. Özellikle kriz durumlarında ekip çalışmasının önem taşıması, hatta zorunlu olması, kamu kuruluşlarının bu alanda istenilen hizmetleri, istenen özellikte sunmalarını zorlaştırmaktadır. Ekip çalışması için, çalışanların temel konularda eğitim almış olmaları ve ekip çalışmasının faydalarına inanmaları gereklidir (Özer, 1997: 295'den akt. Aykaç, 2001: 128).

ilişkin gerekli eğitici nitelikte faaliyetler gerçekleştirilmelidir.³ Eğitici nitelikteki faaliyetlerde, kamu kurumunun kendisinin ya da faaliyet alanı yakın başka kamu kurumlarının daha önce yaşadığı kriz ya da krizlere ilişkin kriz yönetim sürecinde yapılanlardan, elde edilen sonuçlardan ve sahip olunan verilerden yararlanılmalı, karşılaştırmalı analizlerin yapılarak mevcut bilgilerin sentezlenmesine imkan verilmelidir.

3.3.2. Kriz Zamanında Yapılması Gerekenler

Kamu yönetiminde kriz öncesinde yapılması gerekenler yapıldıktan sonra, sorunun denetim altına alınması sonrası duygusal olmayan bir ortamda çalışanlarla toplantılar yapılmalı (Geçikli, 2008: 233), gerekli kişilerin bulunduğu bu etkin toplantılarda öncelikle suçlamalar ve şüpheler, iddia edilen suçun büyüklüğü, krizin çeşidi (Benoit, 1997: 182), nedenleri ve mevcut etki potansiyelleri net bir biçimde belirlenmelidir. Kriz öncesi hazırlanan planlar gerçekleşen krize adapte edilerek, detaylandırılarak farklı bakış açıları doğrultusunda kapsamlı bir biçimde gözden geçirilmelidir. Uygulamaya hazır hale getirilen bu kriz yönetim planlarında, kriz yönetim sürecinde ulaşılmak istenen amaçlar, takip edilecek politikalar, uygulanacak strateji ve taktikler, üstlenilecek görevler ve kullanılacak iletişim araç ve yöntemleri tespit edilmeli; hangi tür stratejiler doğrultusunda ne tip mesajların hangi araçlar kullanılarak hangi zaman dilimlerinde hangi hedef kitlelere iletileceği net bir biçimde ortaya konulmalıdır. Gerçekleştirilecek etkinliklerde bir plan ve program doğrultusunda hareket etmek elde edilecek başarıda temel ölçüt konumunda olduğundan, hazırlanan planlara olabildiğince sadık kalınmalıdır.

Demokratik bir düzende halka kulakların tıkanması, halkın dinlenmemesi imkansız olduğundan (Tortop, 1986: 188), gündemin ve çevrenin yakından takip edilmesi ve önceyle karşılaştırmalı analizlerin yapılması ihmal edilmemelidir. Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve koşullarının saptanması ya da gelecekteki değişikliklere ilişkin dinamiklerin ortaya çıkarılması için atılması gereken ilk adımın, yeterli miktarda geçerli bilginin toplanması olduğu (Üzün, 2000: 64) bilincini taşıyarak, kamuoyunun oluşmasında başlıca işleve sahip olan (Tikveş, 2005: 157) ve kriz koşullarında devlet memurları tarafından bilgilendirilmeyi beklemeyen kitle iletişim araçları (Castenfors ve Svedin, 2001: 243), toplumsal talepleri karar mekanizmalarına ileterek yönetsel katılımı sağlamak gibi bir rol üstlenen sivil toplum kuruluşları (Biber, 2006: 27) başta olmak üzere tüm hedef kitlelerle sağlıklı bilgilenme temeline dayalı yakın ve sıcak ilişkiler kurulmalıdır.

³ Birinin nasıl hareket etmesi gerektiğini yazan, davranışlara yönelik ahlaki yönergeler olan görgü kurallarının (Ekins, 2000: 416) öğrenilmesinin, kişinin bu anlamda geliştirilmesinin dahi eğitimle olanaklı hale gelebildiği düşünüldüğünde, krize ve kriz yönetimine ilişkin kamu görevlilerinin alacağı nitelikli eğitimin kamu yönetiminde kriz yönetim sürecine yapacağı katkı daha iyi anlaşılacaktır.

Bir toplumun fikrini değiştirmeye ikna olmasının zaman gerektirdiği (Hogge, 2006: 50) sağduyusuyla, krize ve hedef kitlelere empati temelli bir yaklaşım sergileyerek, kamu kurumunun açıklanması sakıncalı görülen çok özel sırları haricinde hiçbir şeyin kamuoyundan gizlenmemesi gerektiği, kamuoyunu yanıltıcı, şaşkıncı, kandırıcı, tutarsız, gizli kapaklı politika ve eylemlerden kaçınmanın şüphesiz, kuruma karşı olan güveni artırıcı bir özellik taşıdığı, kurumun uzun vadede başarısının onurlu çalışma, güvenilirlik ve dürüstlük kavramlarına uymaktan geçtiği hatırdan çıkarılmamalıdır (Çamdereli, 2000: 23). Sosyal sorumluluk ve saydamlık bilinciyle hareket edilerek, dürüstlükten ayrılmayarak kuruma ve yaşanan krize ilişkin doğru bilgiler aktarılmalı, 'kriz hakkında var olan bir takım kanıtlar dürüstçe ve açıkça ortaya konmalı' (Williams ve Treadaway, 1992: 58), tüm bu bilgiler aktarılırken de kurumsal bütünlük anlayışı doğrultusunda tek vücut olarak hareket edilmeli, kurum adına tek bir ağızdan doyurucu ve birbiriyle çelişmeyecek türden kendinden emin bilgiler verilmelidir.

Endişe ve güvensizlik dönemlerinde, her grubun, dedikodu iletişim sisteminin en aktif üyesi olabileceği (Gürgen, 1997: 78) öngörüsünden hareketle, endişe ve güvensizliğin hat safhaya çıktığı kriz zamanında, kurumu idare etmek kadar hayati bir önem taşıyan kurum içi ve kurum dışı iletişim bilinçli bir biçimde yönetilmeli (Karadeniz, 2010: 84; Budak ve Budak, 2004: 373), kaynak ne olursa olsun kamu adına karar veren yetkili tarafından elde edilen bilgi seçilip ayrılmalı, bunlar içinden önemli olan miktarı kurum içinde ve dışındaki insanlara dağıtılmalıdır (Garnett, 2000: 257). Kurumla ilgili gerek hedef kitlelerden bilgi alırken, gerekse onlara bilgi aktarırken sağlıklı işleyen iletişim kanalları oluşturularak kurum içi/dışı iletişim araç ve yöntemleri etkin şekilde kullanılmalıdır.

Nasıl ki kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulabilmesi için öncelikle, kamu hizmetini verecek olan kurumlar arasında işbölümü ve koordinasyon sağlanmalı ise (DPT, 1994: 31), kriz esnasında koordinasyon ihtiyacı daha da belirgin olarak ortaya çıktığından (Filiz, 2007: 251), diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerçekleştirilecek işbölümü ve koordinasyona normal dönemlerden çok daha fazla önem verilmeli, gerektiğinde bilgilerine, tecrübelerine ve yardımlarına başvurulmalıdır.

Yukarıda sayılan tüm faaliyetlerin hızlı ve etkili bir şekilde layıkıyla yerine getirilebilmesi ve krizin etkisinden kuruluşun korunabilmesi için kriz yönetim ekibi, yapılacak bütün çalışmaları planlayıp uygulamaya koyma yetkisiyle donatılmış olmalıdır (Kazancı, 2007: 384). Ayrıca, kriz yönetimi bir ekip işi olduğundan ve başarı ancak ekipçe topyekun bir davranış sayesinde mümkün olabileceğinden, bireysel resen hareketler yerine koordineli bir biçimde ve belirlenen görev ve rol dağılımına sadık kalınarak kriz yönetilmelidir.

3.3.3. Kriz Sonrası Dönemde Yapılması Gerekenler

Kamu yönetiminde kriz yönetim sürecinde en fazla ihmale uğrama olasılığına sahip aşama kriz sonrası dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde kriz o veya bu şekilde atlatıldığı için, yapılması gerekenler noktasında ilgili kamu

kurumunda haddinden fazla bir rahatlama ve beraberinde getirdiği genel bir isteksizlik hali ortaya çıkabilmektedir. Bu son derece yanlış bir tutumdur. Çünkü kriz yönetim sürecinde kriz sonrası dönem, halkla ilişkiler sürecinde değerlendirme aşamasına benzer bir işlev görmektedir. Halkla ilişkiler sürecinde değerlendirme aşamasının gerçekleştirilecek olan etkinliklerin, yapılacak değerlendirmelerin bir sonraki halkla ilişkiler faaliyetinin üzerine oturacağı zemini tayin etmesi, ilk aşama olan araştırma aşamasına büyük katkı sağlaması gibi, kriz sonrası dönemde yapılacak olanlar da daha sonraki bir kriz yönetim sürecinde kriz öncesi döneme büyük katkılar sağlayacak, yol ve yön gösterici bir rol oynayacaktır. Bu nedenle, kriz öncesi dönemde ve kriz zamanında gösterilen özen aynı şekilde kriz sonrası dönem için de gösterilmeli, yapılması gerekenler harfiyen yerine getirilmeye çalışılmalıdır.

Kriz sonrası dönemde yönetimde amaç, motivasyon, farklılaşma ve yeniden yapılanma ile çok farklı bir döneme geçiş yapmaktır. Kriz başarılı bir biçimde idare edilemediyse kuruluş yok olmuştur. Başarılı bir biçimde idare edilmiş olan bir kriz sonrasında bile kuruluşun çevresi ile ilişkileri yıpranmış (Pira ve Sohodol, 2008: 123), kurumsal imajı zedelenmiş, sahip olduğu kamuoyu desteği ve kurumsal meşruluğu çok farklı yönlerden yara almıştır. Kamu yönetimi bünyesinde işgal ettiği yer, sahip olduğu konum, yerine getirdiği hizmetler sorgulanır hale gelmiştir. Kısacası kurum birçok olumsuzlukla farklı düzeylerde karşı karşıya kaldığı bir durum içerisinde bulunmaktadır. Bu olumsuzlukların mümkün olduğunca bertaraf edilebilmesi için isabetli, tutarlı ve sistemli bir biçimde hazırlanmış kriz sonrası gerçekleştirilebilecek telafi programları yürürlüğe konulmalı, kriz sonrası yeni döneme kurum olabildiğince adapte edilmeye çalışılmalıdır.

Bunun sağlanabilmesi için, kriz yaşayan kamu kurumu kriz sonrası mevcut durumunu çok iyi analiz etmeli, objektif kriterler doğrultusunda, yaşanan krize ve kriz yönetimi sürecine ilişkin çok yönlü değerlendirmelerde bulunmalıdır. Yapılacak değerlendirmeler kapsamında, krizin kuruma olumlu/olumsuz ne tür yansımalarda bulunduğu, kriz yönetim sürecinin ne düzeyde başarıya ulaştığı, hangi tür aksaklıkların nerelerde yaşandığı ve hangi nedenlerden kaynaklandığı tespit edilmelidir. Kriz yönetim süreci detaylı bir biçimde analiz edilerek, bu süreçte ulaşılmak istenen amaçlar, takip edilen politikalar, uygulanan strateji ve taktikler, üstlenilen görevler, kullanılan iletişim araç ve yöntemleri, hazırlanan mesajlar, hitap edilen hedef kitleler vb. ayrı ayrı bu sürece katkıları doğrultusunda irdelenmeli, kriz yönetim ekibinin mevcut rolü eksileriyle artılarıyla gözler önüne serilmelidir.

Tüm bunların ardından, kriz esnasındaki durumlardan ders alınmalı (Luecke, 2009: 133), yapılan yanlışlıklar, farkına varılamayan eksiklikler, krizin yanlış okunması, hatalı planların uygulanması gibi yaşanan olumsuzluklar birer veri olarak işlenip gerekli tecrübeler edinilmeli ve gerçekleştirilecek faaliyetlere bu doğrultuda yön verilmelidir. Kurumun yönetim anlayışı, vizyonu, misyonu, temel değerleri, halkla

ilişkiler perspektifi, çalışanlarına, medyaya, sivil toplum örgütlerine ve diğer hedef kitlelerine bakış açısı, bu hedef kitlelerle iletişim şekli ve düzeyi gibi hassas ve yaşamsal nitelikteki hususlar mevcut ihtiyaçları tatmin edecek biçimde yeniden düzenlenmelidir. Tüm bunlar yapıldığında ayakları daha sağlam yere basan ve hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın daha sonraki bir krize henüz doğmadan müdahale edebilen, kriz patlak verdiğinde ise onu çok daha etkin bir biçimde yönetme potansiyelini bünyesinde taşıyan bir kurumsal yapının ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir.

SONUÇ

Kamu yönetimi, her ne kadar yapı, örgütlenme, işleyiş tarzı ve sahip olduğu anlayış itibariyle ülkeden ülkeye, ülkenin toplumsal yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda birtakım farklılıklar arz etse de, tüm ülke geneline hitap etmesi, karı temel alan bir yaklaşım tarzına sahip olmaksızın topluma hizmet gayesi taşıması ve buna uygun bir yapı ve işleyiş sergilemesi gibi yönlerden tüm ülkeler için ortak bir karakter taşımaktadır. Bünyesinde ihtiva ettiği kendine has nitelikleri onu diğer sektörlerden farklılaştırmakta, herhangi bir konuya ilişkin değerlendirmede bulunurken ayrı bir bakış açısı ve ona özgü bir yaklaşım tarzı sergilemeyi ortaya konacak yargıların isabeti açısından zorunlu kılmaktadır. Kriz yönetimi de bu konulardandır.

Hangi sektör bünyesinde, ne tür bir faaliyet alanında varlığını sürdürmekte olursa olsun tüm kurum ve kuruluşlar için kriz yönetimi son derece elzem bir konudur. Kamu yönetiminin üstlenmiş olduğu misyon, kapsadığı alan, başarmaya çalıştığı amaçlar, sahip olduğu işlevler ve yerine getirmeye çalıştığı görevler kriz yönetiminin mevcut önemini bir kat daha artırmaktadır. Yaşanacak olan bir kriz, toplumsal güven, toplumsal sağduyu, kamu yararı ve kamu vicdanı üzerinde ağır tahribatlar yapacağından etkileri çok daha ağır ve çok daha sarsıcı olacaktır. Bu nedenle krizin söz konusu etkilerinin bilincinde olarak, krizin yönetilmesi kamu yönetimi için hayati niteliktedir.

Ancak, kamu yönetimi için bu denli önem taşıyan kriz yönetimini kendi yapısından ve zihniyetinden kaynaklanan birtakım nedenler zorlaştırmakta, olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlamda, şeffaflıktan ziyade gizliliğe taraf olunması, geniş bir alanda faaliyet göstermenin getirdiği hantallık ve eşgüdüm sorunları, yasal prosedürlerin çok ön planda tutulmasının sebep olduğu aşırı mevzuatçılık, işe alımlarda ve yapılan görevlendirmelerde ehliyet-liyakat ilkesine gereken özenin gösterilememesi ve yeniliklere, yeni olan eylem ve yaklaşımlara karşı direnç gösterilmesi gibi etkenler, etkili ve başarılı bir kriz yönetiminin önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır.

Krizden en az hasarla çıkmak, krizi en ideal ve en kusursuz şekilde yönetebilmek için söz konusu engelleri aşmaya yönelik, dönüşümcü bir hareket tarzı sergilenerek kamu yönetiminde kriz yönetimi sürecinde yapılması gerekenler harfiyen yerine getirilmelidir. Bu anlamda da, diğer sektörlerde olduğu gibi kamu yönetiminde

de kriz yönetim süreci, kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası olmak üzere üç dönem içerisinde değerlendirilmeli, her dönem kendi özüne ve ruhuna uygun şekilde hak ettiği özen gösterilerek, kriz yönetim sürecine katkı potansiyelleri göz önünde bulundurularak ve yapılması gereken faaliyetler harfiyen yerine getirilerek hayata geçirilmelidir. Tüm bunlar layıkıyla gerçekleştirildiğinde kriz yönetiminden beklenen başarının elde edilmesi daha olanaklı hale gelecek, krizin özelde, yaşadığı kamu kurumuna ve genelde de, tüm kamu yönetimine vereceği zarar minimuma indirilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKDAĞ, Mustafa (2005), "Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.15, s. 1-20.
- AKINOĞLU, Osman İlder (1999), "Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Cilt.I, TODAİE, Ankara, s. 137-150.
- ALACADAĞLI, Esmeray (2000), "Kamu Yönetimi ve Kalite", Türkiye Sorunlarına Çözüm Konferansı-II, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, s. 126-136.
- ARKLAN, Ümit (2009), Halkla İlişkiler ve Bilgi Edinme Hakkı: Türk Kamu Yönetimi Açısından Bir Yaklaşım, Literatürk Yayınları, İstanbul.
- AYKAÇ, Burhan (2001), "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2/2001, s. 123-132.
- BEDÜK, Aykut - ALODALI, Fatih Bilal (2003), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Kamu Yönetiminde Kalite III. Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara, s. 79-94.
- BENOİT, William L. (1997), "Image Repair Discourse and Crisis Communication", Public Relations Review, Vol. 23, Issue.2, s. 177-186.
- BİBER, Ayhan (2006), Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BUDAK, Gönül - BUDAK, Gülay (2004), Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, Barış Yayınları, İzmir.
- CASTENFORS, Kertsin - SVEDIN, Lina (2001), "Crisis Communication: Learning from The 1998 LPG Near Miss in Stockholm", Journal of Hazardous Materials, Vol.88, Issue. 2-3, s. 235-254
- COOMBS, W. Timothy (1999), Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, Sage Publications, California.

- CUTLIP, Scott M. – CENTER, Allen H. – BROOM, Glen M. (1994). *Effective Public Relations*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- ÇAMDERELİ, Mete (2000), *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin (2004), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Başarısızlığına Teorik Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.59, Sayı.3, s. 43-78.
- DIMOCK, Marshall E. (1954), “Amme İdaresinde Yeni Gelişmeler”, (Çev. Cemal Mihçioğlu), *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.IX, Sayı.1, s. 59-71.
- DPT (1994), *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT, Ankara.
- DURNA, Ufuk - EREN, Veysel (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.35, Sayı.1, s. 55-75.
- EKEN, Musa (1994), “Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.27, Sayı.2, s. 25-54.
- EKEN, Musa (1995-1996), “Bilgi Edinme Hakkı”, *İnsan Hakları Yıllığı*, Cilt.17-18, s. 61-75.
- EKİNS, April Hejka (2000), “Standards of Conduct”, Jay M. Shafritz (Ed.), *Defining Public Administration: Selections From the International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Westview Press, Colorado, s. 416-419.
- ERYILMAZ, Bilal (1993), “Kamu Bürokrasisinin Denetlenmesinde Yeni Gelişmeler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.26, Sayı.4, s. 81-106.
- ERYILMAZ, Bilal (1999), “Geleneksel Yönetimden Yeni Yönetim Anlayışına”, *Liberal Düşünce*, Cilt.4, Sayı.15, s. 84-88.
- FİLİZ, Erdinç (2007), *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Akademi Yayınları, İstanbul.
- GARNETT, James L. (2000), “Administrative Communication: The Concept of its Professional Centrality”, Richard J. Stillman (Ed.), *Public Administration: Concepts and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston, s. 257-260.
- GEÇİKLİ, Fatma (2008), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- GENÇ, Turan (1998), *Kamu Yönetimi*, Başkent Klşe Matbaacılık, Ankara.
- GÖKÇE, Orhan - GÖKÜŞ, Mehmet - KUTLU, Önder (2002), *Kamu Yönetimi (Ders Notları)*, Dizgi Ofset, Konya.
- GÖZTAŞ, Aylin (1997), *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir.
- GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

- HOGGE, Becky (2006), "The Right To Know Everyting: Why a Knowledge Economy Wants to Keep Some People in the Dark", New Statesman, 6 November 2006, s. 50.
- KADIBEŞEGİL, Salim (1986), Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükelmat A.Ş. Yayınları, İzmir.
- KARADENİZ, Mustafa (2010), Küreselleşen Dünyada Daralan Pazar Paylarını Artırmada Tutundurma Elemanı Olarak Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KAZANCI, Metin (2003), "Kırtasiyecilik ve Kamu Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.36, Sayı.2, s. 1-16.
- KAZANCI, Metin (2007), Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- KERNISKY, Debra A. (1997), "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", Journal of Business Ethics, Vol.16, No.8, s. 843-853.
- KING III, Granville (2002), "Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination", Journal of Business Ethics, Vol.41, No.3, s. 235-249.
- KÖSECİK, Muhammet - Sağbaş, İsa (2005), "Tarihsel Bakış Açısıyla Türkiye'de Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkileri", Nagehan Talat Arslan (Ed.), Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 111-152.
- KÜSKÜ, Fatma (2000), "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000, s. 703-710
- LOCKHART, Lee (2005), "The Public's Right To Know", www.thebusinessjournal.com, Friday, June 24, 2005, s. 26.
- LUECKE, Richard (2009), Kriz Yönetimi, (Çev. Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- LUKE, Jeffrey S. (2000), "Policy Leadership", Jay M. Shafritz (Ed.), Defining Public Administration: Selections From the International Encyclopedia of Public Policy and Administration, Westview Press, Colorado, s. 43-64.
- MACKENZIE, Alec (1995), Başarı ve Zaman, (Çev. Gürcan Banger), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

- MARINI, Frank (2000), "Public Administration", Jay M. Shafritz (Ed.), *Defining Public Administration: Selections From the International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Westview Press, Colorado, s. 3-16.
- MEEK, Jack W. - NEWELL, William H. (2005), "Complexity, Interdisciplinarity and for Integrating Communities", *Paq Fall 2005*, s. 321-350.
- MEMİŞ, Emin (2004), "Mevzuatımızda ve Uygulamada Kamu Hizmetlerine Girme/Çekilme Hakları, Arşiv Araştırması ve Güvenlik Soruşturması Analizleri", *Kamu Personeli Sorunları İdare Hukuku Sempozyumu (Eskişehir 4-5 Nisan 2003)*, A.Ü. Hukuk Fakültesi, Eskişehir, s. 209-272.
- MIHÇIOĞLU, Cemal (1957), "Personel İdaresi ve İdarede Beşeri Münasebetler", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt. XII, No.4, s. 200-210.
- MITROFF, Ian (2000), "How to Keep a Crisis from Happening", *Harvard Management Update*, Vol.5, Issue.12, s.6-7.
- NARBAY, Mine Şimşek (2006), *Kriz İletişimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ORTAYLI, İlber (2000), *Türkiye İdare Tarihine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÖZŞEN, Tayfur (1999), "Önce Toplam Yönetim Kalitesi", *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*, Cilt.II, TODAİE, Ankara, s. 85-98.
- ÖZTEKİN, Ali (2002), *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- PEARSON, Christine M. - MITROFF, Ian I. (1993), "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", *Academy Of Management Executive*, Cilt.7, Sayı.1, s. 48-59.
- PEKER Ömer – AYTÜRK, Nihat (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta (2007), *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- PİRA, Aylin - SOHODOL, Çisil (2008), *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- POLATOĞLU, Aykut (2001), *Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayınları, Ankara.
- PUGH, Darrell L. (1989), "Professionalism in Public Administration: Problems, Perspectives, and the Role of ASPA", *Public Administration Review*, January/February 1989, s. 1-8.
- SEEGER, Matthew W. (2002), "Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory of Crisis Communication", *Public Relations Review*, Vol.28, Issue.4, s. 329-337
- STANTON, Peter V. (2002), "Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis", *Public Relations Quarterly*, Vol.47, No.2, s. 19-22

- ŞEN, Mustafa Lütfi (1998), "Yönetimde Yozlaşma", Davut Dursun - Hamza Al (Ed.), Türkiye'de Yönetim Geleneği: Kurumlar, Sorunlar ve Yeniden Yapılanma Arayışları, İlke Yayıncılık, İstanbul, s. 61-79.
- ŞENGÜL, Ramazan (2005), "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Türk Kamu Yönetimini "Camdan Eve" Dönüştürür mü?", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt.60, Sayı.3, s. 215-234.
- TİKVEŞ, Özkan (2005), Halkla İlişkiler & Reklâmcılık: Temel İlkeler-Uygulamadan Örnekler, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- TORTOP, Nuri (1986), "Halkla İlişkiler ve Yönetim", Fermani Maviş (Ed.), Halkla İlişkiler: (Seçme Yazılar), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir, s. 185-193.
- TORTOP, Nuri (2003), "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.36, Sayı.1, s. 151-167.
- TUTUM, Cahit (1994), Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Toplumsal, Ekonomik, Siyasal Araştırmalar Vakfı Yayınları, Ankara.
- TÜZ, Melek Vergiliel (2008), Kriz Yönetimi Uygulama İçin Temel Adımlar, Şah-Mat Matbaası, Bursa.
- UCELLI, Loretta (2002), "The CEO's "how to" Guide to Crisis Communications", Strategy & Leadership, Vol.30, Issue.2, s. 21-24.
- ULMER, Robert R. - SELLNOW, Timothy L. (2000), Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in The Box as a Case Study, Journal of Business Ethics, Vol.25, No.2, s. 143-155.
- ÜZÜN, Cengiz (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- WILLIAMS, David E. - TREADAWAY, Glenda (1992), "Exxon and Valdez Accident: A Failure in Crisis Communication", Communication Studies, Vol.43, Issue.1, s. 56-64
- YALÇINDAĞ, Selçuk (1986), "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler", Amme İdaresi Dergisi, Cilt.19, Sayı.1, s. 131-156.