

## Kurumsal Yapı ve İşleyişiyle ABD'de Kriz Yönetimi

### Crisis Management in the USA in Terms of Institutional Structure and Practice

**Prof. Dr. Abdullah Yılmaz - Yrd. Doç. Dr. Yavuz Bozkurt - Uzm. Burcu Akdeniz**

#### Öz

Uzun süre sadece özel işletmelerin çalışma alanlarından biri olarak algılanan kriz yönetimi uygulamalarının kamu kurumları açısından da yaşamsal öneme sahip bir konu olduğu özellikle son yıllarda yaşanan ve büyük halk kitlelerini maddi ve manevi anlamda olumsuz etkileyen birçok vaka dolayısıyla anlaşılmış ve kriz yönetimi kamu yönetimi disiplininin önemli çalışma konularından biri haline gelmiştir. Kamu kurumları tarafından sağlanan hizmetin kalitesi ile ilgili beklentilerin yükseldiği ve medya aracılığı ile her olayın kısa sürede ülkenin en uzak noktalarında bile duyularak tepki yaratabildiği günümüzde devletin tüm organları ile krizlere karşı hazırlıklı olması bir zorunluluk haline almıştır. Kriz yönetimi alanında gerek teorik gerekse pratik çalışmaları açısından önemli ülkelerden biri Amerika Birleşik Devletleri'dir. Kriz yönetimi ile ilgili çalışmaların ve yapılanmanın öncülerinden sayılabilecek bu ülkedeki kriz yönetimi örgütlenmesi ülkenin genişliği ve siyasi yapılanmanın karmaşıklığına rağmen son derece anlaşılır ve görev paylaşımı açısından net bir şekilde oluşturulmuştur. Ayrıca tüm sorumluluğu devletin yüklenmediği ve gerek üniversiteler gerekse özel sektörün ve en önemlisi sade vatandaşların da aktif aktörler olarak yer bulduğu bu örgütlenme uygulamada yaşanabilen bazı aksaklıklara rağmen örnek alınmaya değerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, FEMA, ABD'de Kriz Yönetimi, Vatandaş

#### Abstract

After being evaluated as a topic of business administration for a long time, the vital importance of crisis management for public administration was realized due to a variety of recent events affecting masses both financially and emotionally. As a result crisis management has become one of the important subjects of the discipline of public administration. The high expectations about the quality of services supplied by public institutions and the speed of the news spreading all over the country and causing reaction due to media and technology all have made it a must for the governments to be prepared against crises with all its bodies. In terms of theoretical and practical efforts in crisis management, the USA is one of the most important countries. As a leading country in terms of crisis management studies and organization, the task sharing and institutional structuring in the USA seems to be quite clear cut and easy to understand despite the size of the country and relatively complicated federal organization of the public sector. Moreover, despite all the shortcomings and minor problems in practice, the USA constitutes a good model of crisis management system with its organisation in which the government does not bear all the responsibilities but shares them with the private sector, the universities and the most importantly citizens individually.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, FEMA, Crisis Management in the USA, Citizens.

Prof. Dr. Abdullah Yılmaz, Balıkesir Üniversitesi İİBF, [ayilmaz04@hotmail.com](mailto:ayilmaz04@hotmail.com)

Yrd. Doç. Dr. Yavuz Bozkurt, Dumlupınar Üniversitesi İİBF, [yavuz\\_atamurat@yahoo.com](mailto:yavuz_atamurat@yahoo.com)

Uzm. Burcu Akdeniz, Dumlupınar Üniversitesi Yabancı Diller YO Temel Yabancı Diller Bölümü, [burcuakdeniz@gmail.com](mailto:burcuakdeniz@gmail.com)

## Giriş

Topraklarının genişliği ve iklim çeşitliliği nedeni ile çok çeşitli doğal afetlere maruz kalan ABD, aynı zamanda gelişmiş sanayisi nedeniyle birçok teknolojik ve/veya sanayi kaynaklı kriz yaşamaktadır. Ayrıca aldığı sürekli göçler ve demografik çeşitliliğe sahip toplumsal yapısının yanı sıra, izlediği yurt içi ve dışı politikaların ve özellikle küresel anlamda çok etkin bir aktör olmasının sonucu olarak ABD, terörden kaynaklanan krizlerle de sıkça karşılaşmaktadır. Genel tabloya bakıldığında özellikle 11 Eylül saldırılarını takip eden süreçte terör kaynaklı krizler ve kitle imha silahlarına odaklanan ulusal kriz yönetimi sistemi bu dönemin öncesinde kısa bir süre, yani soğuk savaşın bitiminden 11 Eylül saldırılarına kadarki süreçte, doğal ve insan kaynaklı afetlere yoğunlaşmıştır. Nitekim soğuk savaş döneminde ABD için en önemli kriz yönetimi konusu savaş tehdidi ve nükleer bombalar olmuştur. Günümüzde Amerikan kriz yönetimi sisteminin doğal afet kaynaklı ve terör kaynaklı krizler olmak üzere iki ana kolda yapılandığı söylenebilir. Bu çalışmada ABD'de geçerli kriz yönetimi uygulamaları eyaletlere tek tek değinilmeksizin ülke genelindeki genel yapılanma göz önünde bulundurularak incelenirken, dikkat çekici bazı kriz vakaları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## ABD'de Kriz Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve FEMA

ABD'de kriz yönetimi denildiğinde ilk akla gelen kurum hiç kuşkusuz FEMA'dır. Uzun yıllar boyunca ülkede gerçekleşen her türlü afet, kaza, saldırı ve benzeri kriz durumlarında aktif rol oynayan bu kurum, her çeşit kriz ve güvenlik tehdidine karşı çalışmalar yürütmekte, en önemlisi kriz sonrası dönemde müdahale ve yardım çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Ülkede kriz yönetimi yapılanmasının tarihçesi incelendiğinde FEMA'nın bu süreçte başrol oynadığı görülmektedir.

ABD'de Kriz Yönetiminin tarihçesi genellikle afetlerle ilgili yasaların ilki olarak kabul edilen ve New Hampshire şehrinde yaşanan büyük çaplı bir yangın sonrasında şehre sağlanacak yardımların düzenlenmesi amacıyla çıkarılan **1803 tarihli Kongre Yasasına** dayandırılabilir (FEMA Publication 1, 2010, 3). Federal hükümetin bir afete doğrudan müdahalesinin ilk örneği ise, birçok eyaleti etkileyen "1927 Büyük Mississippi Sel Faciası" sonrasında federal maddi

kaynakların yanı sıra Amerikan Kızıllaçı ve ülke çapında toplanan bağışların federal hükümet tarafından organize edilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Daha sonraki süreçte birçok defalar gözden geçirilerek yürürlükte kalan bu yasa zamanla yetersiz kalınca uzun yıllar boyunca yaşanan doğal afet ve endüstriyel kazalardan kaynaklanan krizler göz önünde bulundurularak Kongre tarafından 1950 tarihli Federal Afet Yardımları Programı (Federal Disaster Assistance Program) yasalaştırılmıştır. Kongrenin bu kararıyla federal hükümet artık ülke çapında yaşanan afetlere müdahale için resmen görevlendirilmiş ve en üst düzeyde koordinasyon görevi Federal Hükümet ve ABD Başkanına verilmiş, böylece federal acil durum müdahale kurumları arasında eşgüdüm sağlanmaya çalışılmıştır (FEMA Publication 1, 2010, 4-5).

1960'lar ve 1970'li yılların başlarında yaşanan büyük çaplı afetler **Federal Afet Destek İdaresi** (Federal Disaster Assistance Administration) aracılığı ile böyleleri büyük afetlere federal düzeyde müdahale edilmesini ve kurtarma faaliyetlerinin yürütülmesini gerekli kılmıştır. Bu dönemde yaşanan çok sayıda kasırga ve iki büyük depremin neticesinde yasama faaliyetleri hızlanırken **1968 Ulusal Sel Sigortaları Kanunu** (National Flood Insurance Act) ile ev sahiplerine sele karşı sigortalı güvence imkânı getirilmiş, **1974 Afetler Kanunu** (Disaster Relief Act) ile Başkanlık makamından yapılacak afet bölgesi ilan etme işlemleri yasalarla netleştirilmiştir (www.fema.gov, 2013; FEMA Publication 1, 2010, 6).

Yukarıda değinilen gelişmelere rağmen uzun yıllar afet ve acil durum müdahale faaliyetleri çok başlı ve koordinasyondan yoksun bir şekilde sürdürülmeye devam edilmiştir. Özellikle doğal afetlerin yarattığı krizlere sanayileşmenin beraberinde getirdiği nükleer santrallerin güvenliği ve tehlikeli maddelerin uzun mesafeler arasında nakliyesi gibi meselelerin yarattığı tehlikeler de eklenince bu alanda faaliyet gösteren federal kurumların sayısı 100'ü aşmıştır. Bu durumda çok fazla kurum ile işbirliği içinde çalışmak zorunda kalan Ulusal Valiler Birliği (The National Governor's Association), dönemin başkanı J. Carter'dan federal acil durum müdahale faaliyetlerinin merkezileştirmesini talep etmiş, böylece 1979 yılında birçok kurum ve görevleri Federal Acil Durum Yönetimi (Federal Emergency Management Agency-FEMA) çatısı altında toplanmıştır. Bu uygulamayla federal sigortalar, yangın önleme ve kontrolü, federal afetler ve benzeri faaliyetlerin yürütülmesi görevleri ile sivil savunma faaliyetleri görevleri FEMA'ya verilmiştir.

Bu tarihten itibaren ABD’de doğal afetlerden en üst düzey acil durum sayılan savaş durumlarına kadar birçok krize karşı hazırlıkları yürütme, bu vakaların kontrol ve idaresi FEMA tarafından geliştirilen “Bütünleşik Acil Durum Yönetimi Sistemi” dâhilinde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu sistem dâhilinde gerek küçük ve sınırlı vakalar gerekse ülke çapında etkileri olan vakalar için geçerli olacak şekilde tüm tehlikeler (all-hazards) yaklaşımı benimsenmiştir (www.fema.gov, 2013; FEMA Publication 1, 2010, 6).

Yasal düzenlemeler arasında 1988 tarihli **Stafford Yasası** ülke çapında federal afet ve acil durum müdahale koşullarını belirleyen en önemli yasal düzenleme olmuştur. Bu yasaya göre büyük doğal afetler, yangın, sel veya patlama vakalarında eyalet hükümeti ve yerel yönetimlerin kapasitesini aşan bir durum söz konusu olduğunda Başkan, “Büyük [bir] Afet Durumu” olduğunu ilan edebilir. Böylece federal müdahale planı devreye girerek federal afet yardımı bölgeye temin edilir. Bu plana Amerikan Kızılhaçı ile 27 federal kurum ve ajans dâhildir. Bu yasaya göre tüm federal ve özel müdahale çalışmalarının koordinasyonundan FEMA sorumludur (GAO Report, 2003, 7).

FEMA daha ilk yıllarında acil durum ve kriz yönetimi görevlerinin ne denli karmaşık ve çeşitli olabileceğini gözler önüne seren bir dizi vaka ile başa çıkmak durumunda kalmıştır. Bu dönemde 1989 yılında yaşanan Loma Prieta Depremi ve 1992 Andrew Kasırgası gibi doğal afetlerin yanısıra Love Canal zehirli atık vakası, Kübalı Mülteciler krizi, Three Mile nükleer santralinde yaşanan kaza gibi çeşitli krizler dikkatleri FEMA üzerine toplamıştır. 1993 yılında Başkan B. Clinton’un direktifleri ile kurum, sadece kriz sonrasına odaklanan anlayışı bir kenara bırakarak kriz öncesi döneme ait hazırlık ve zarar azaltma faaliyetlerini de benimseyen bir yapıya bürünmüştür. Soğuk Savaşın da sona ermiş olması kurum kaynaklarının daha fazlasının sivil savunma faaliyetlerinden alınarak bu tür faaliyetlere aktarılmasına imkân sağlamıştır (www.fema.gov, 2013).

Yoğun bir şekilde afetlerden kaynaklanan krizlerde görev alan FEMA için terör kaynaklı krizlerin yönetimine dair ilk deneyim 1995’te Oklahoma City’de yaşanan bombalama olayları olmuştur. Bu terörist saldırıdan sonra dönemin başkanı B. Clinton tarafından imzalanan 6 Nisan 1996 tarihli **Terörle Mücadele ve Etkin İdam Cezası Yasası** (Antiterrorism and Effective Death Penalty Act-AEDPA), FEMA ve Adalet Bakanlığı’na büyük şehirlerdeki itfaiye teşkilatı personeline kitle imha silahlarına karşı mücadele eğitimi düzenleme ve sağlama görevi vermiş ve takip eden

benzer yasalarla ülke çapında kamu kurumlarına yönelik terör saldırılarına karşı hazırlıklı olma zorunluluğu getirilmiştir (FEMA Publication 1, 2010, 9-10).

2001 yılında yaşanan 11 Eylül terörist saldırıları FEMA ile birlikte ülkenin tüm afet ve acil durum yönetim sistemi için -özellikle ulusal güvenlik ve krizlere karşı hazırlıklı olma kapasitesi açısından- bir dönüm noktası olmuştur. Bu olaydan sonra FEMA faaliyetlerini yeni kurulan **İç Güvenlik Bürosu** (Office of Homeland Security) ile koordineli hale getirirken FEMA’nın **Ulusal Hazırlık Bürosu** (Office of National Preparedness) ülke çapında acil durumlarda müdahale görevi üstlenen ilk yardım ekiplerinin kitle imha silahlarının yaratacağı tehlikelere karşı eğitim almaları ve gerekli ekipmana ulaşmalarını sağlamakla görevlendirilmiştir. Terör tehlikesi ile acı bir şekilde yüzleşen ülke, tüm-tehlikeler (all-hazards) yaklaşımını bu kez de ulusal güvenlik alanındaki faaliyetlerine yansıtmış, 2003 yılında 22 federal kurum birleştirilerek **ABD İç Güvenlik Bakanlığı** (Department of Homeland Security) teşkil edilmiştir. Böylece tüm doğal ve insan kaynaklı afetler ve acil durumlara karşı koordineli bir yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır (www.fema.gov, 2013).

Ülkenin kriz yönetimi yapılanması ve özellikle FEMA için diğer bir büyük sınav ise 2005 yılı Ağustos ayında yaşanan ve ABD’nin gördüğü en büyük ve yıkıcı doğal afet olarak kabul edilen “Katrina Kasırgası” olmuştur. Dönemin Başkanı G. W. Bush tarafından imzalanan 4 Ekim 2006 tarihli **Katrina Sonrası Acil Durum Reform Yasası** (Post-Katrina Emergency Reform Act) ile, eksikliği gün yüzüne çıkan kriz yönetimi unsurlarına yönelik iyileştirmeler yapılmaya çalışılmış, FEMA’nın temel görevleri her türlü kriz vakasına karşı hazırlıklı olma, koruma, müdahale, iyileştirme ve zarar azaltma faaliyetlerini yürütmek olarak yeniden tanımlanmıştır (Post Katrina Emergency Management Reform Act- PKEMRA, 2006).

## ABD’de Kriz Yönetimine İlişkin Örgütlenme

ABD’de kriz yönetimi örgütlenmesinin ele alındığı bu çalışmada ülkenin topraklarının genişliği ve çok sayıda eyaletin bünyesinde var olan ve farklılık göste-bilen kurumların çokluğu göz önünde bulundurularak sadece federal düzeyde faaliyet gösteren kamu kurumlarına değinmekle yetinilmesi daha uygun olmaktadır.

### **Ulusal Olay Yönetimi Sistemi (National Incident Management System-NIMS)**

2003 tarihli Yurtiçi Güvenliği Başkanlık Yönergesi (Homeland Security Presidential Directive [HSPD]-5) uyarınca oluşturulan Ulusal Olay Yönetim Sistemi (NIMS) İç Güvenlik Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu sistemin uygulanması; planlar, doktrinler ve kaynakların belirlenmesi, ekiplerin ve kadroların oluşturularak akredite edilmesi ve diğer faaliyetlerin ulusal çapta devletin tüm kademelerinde işbirliği içerisinde etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini içermektedir. Bu sistem, ulusal düzeyde sivil ve resmi tüm kurumların afet ve/veya terör saldırısı durumlarına Federal, Eyalet, Kabile<sup>1</sup> ve yerel olmak üzere her seviyede nasıl karşılık vereceklerine ilişkin yapısal bir örnek teşkil etmektedir. NIMS'in sağladığı tutarlı, esnek ve ayarlanabilir ulusal örnek ile tüm devlet kurumları ve özel kuruluşlar, nedeni, ölçüsü, yeri ve/veya karmaşıklık derecesi ne olursa olsun yurt içinde meydana gelen her türlü kriz olayının yönetiminde birlikte çalışmaktadırlar. HSPD-5, tüm Federal kurumları NIMS'i uygulayarak kendi olay yönetimi ve acil durum önleme, hazırlık, müdahale, iyileştirme ve zarar azaltma çalışmalarında rehber edinmekle yükümlü kılmıştır (FEMA Publication, 2010, 57-58).

### **Ulusal Müdahale Çerçevesi (National Response Framework-NRF)**

Ulusal Müdahale Çerçevesi, ülke çapında her türlü afet ve acil duruma ne şekilde müdahale edileceğini belirleyen bir "rehber düzenleme"dir. "Ulusal Olay Yönetimi Sistemi" içerisinde belirtilen ölçeklenebilir, esnek, adapte edilebilir prosedürler üzerine kurulan bu çerçeve, ulus çapında kurum ve kuruluşların rollerini ve sorumluluklarını belirlemektedir. Gerek yerel gerekse büyük çaplı terör saldırısı veya doğal afet gibi geniş etki alanına sahip vakalar olsun, her türlü kriz durumuna nasıl ve kimler tarafından müdahale edileceği bu çerçeve ile belirlenmiştir. Ayrıca, gerekli

durumlarda yetkili kurumların kendi görev alanları dışındaki olaylara müdahalesinin ve kurumlar arası işbirliğinin nasıl yapılacağı da bu çerçeve ile belirlenmektedir. Daimi olarak yürürlükte olan bu çerçeve her an uygulanmaya hazırdır. Acil durumlara müdahale görev alanı şu 14 temel kabiliyetten oluşmaktadır: Planlama, kamuyu uyarma ve bilgilendirme, operasyonel koordinasyon, kritik ulaşım, çevre sağlığı ve güvenliği, fatalite yönetimi hizmetleri, altyapı sistemleri, kitlesel sağlık hizmetleri, kitlesel arama kurtarma operasyonları, olay yeri güvenliği ve korunması, operasyonel iletişim, kamusal ve özel hizmetler ve kaynaklar, halk sağlığı ve sağlık hizmetleri ile durum değerlendirmesi (National Response Framework, 2013, 1).

Tüm acil durumlarda rol dağılımını her bir vatandaştan başlayarak federal hükümete kadar her seviyede yapan Çerçeve, bireylerin kendilerinin ve ailelerinin güvenliğini sağlamakla ilgili görevlerinin altını çizirken bu çerçeveye katkıda bulunmak adına vatandaşları Amerikan Kızılahaçı (American Red Cross), Tıbbi Uzman Ekipleri (Medical Reserve Corps) veya Yerel Acil Durum Müdahale Ekipleri (Community Emergency Response Teams- CERTs) gibi gönüllü kuruluşlara üye olmaya ve acil durum müdahale kurslarına katılmaya teşvik etmektedir. Gerek inanç tabanlı gerek akademik veya mahalli toplulukların da bu bağlamda roller üstlenebileceğinin altını çizen Çerçeve, özellikle sivil toplum kuruluşlarının afet ve acil durumlara karşı hazırlık çalışmalarına ve kriz sonrası dönem için insani yardım ve arama kurtarma faaliyetleri gibi konularda devlet kurumlarına önemli destekler vermeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda önemli görevler üstlenebilecek özel sektör kuruluşları ise büyük, orta, küçük ölçekli işletmeler, ticari, özel, kültürel ve eğitimle ilgili kuruluşlar, endüstri kuruluşları ve özel olarak acil durum yönetimine yönelik teşkil edilmiş özel/kamusal ortaklıklardır. Bu kuruluşların tümü kendi güvenlikleri ve topluma sağladıkları hizmetlerin aksamasının önüne geçebilmek için kriz öncesi dönemde hazırlık faaliyetlerinin (planlama, ekiplerini oluşturma gibi faaliyetler) yanı sıra ihtiyaç halinde devlet kurumları ile işbirliği içinde çalışmakla yükümlüdür. Seçimle iş başına gelen ve merkezi hükümet tarafından görevlendirilmiş bulunan tüm yerel yöneticiler yetki alanlarındaki her türlü krize müdahalede yetkili ve sorumludurlar. Yerel yönetimler bölgelerindeki halkın can ve mal güvenliğini korumak adına gerekli kararları alarak kriz yöneticisi görevini üstlenir ve ilgili devlet organları ile iletişim halinde çalışırlar. Bu görevleri yürütürken Yerel Acil

1 Federal olarak tanımlanan kabileler Amerikan ve Alaska Yerlileri kabilelerinin kendi iç yönetim koşulları göz önünde bulundurularak bireysel eyaletler şeklinde tanınmaları ile ortaya çıkmıştır. Federal hükümet tarafından tanınmaları bu kabilelerin egemen bir ulus oldukları anlamına gelmemekte, onlara federal yasalar çerçevesinde bazı haklar ve görevler vermektedir. ABD hükümeti bu Kabileler ile hükümetler arası ilişkiler sürdürürken tarihten gelen sınırları belli özerklik haklarını göz önünde bulundurmakta ve bu kabileler ile ilgili hizmetler Kızılderili İşleri Bürosu tarafından yürütülmektedir. ABD'de halen 566 adet federal düzeyde tanınmış Amerikan ve Alaska Yerlisi Kabilesi mevcuttur. (www.bia.gov/FAQs/ 26.11.2013)

Durum Yönetimi Programını tatbik etmekle görevli olan Acil Durum Direktörü (Emergency Manager) ve diğer kamu kurumlarının yöneticilerinden yardım alırlar (National Response Framework, 2013, 8-12).

Eyalet düzeyinde kriz yönetimi liderliğini eyalet valileri yürütmekte, eyaletin kendi kaynaklarının yeterli olmaması durumunda diğer eyaletlerden ya da federal hükümetten yardım talep edebilmektedirler. Eyalet içindeki kabile yönetimlerini koordine etmek ve askeri güçleri yönetmek görevlerini de vali yürütür. Valiye bu görevleri yerine getirmekte Eyalet İç Güvenlik Danışmanı (State Homeland Security Advisor), Eyalet Acil Durum Yönetimi Direktörü (State Emergency Management Agency Director) ve kriz durumlarında ihtiyaç duyulabilecek sağıktan haberleşmeye her türlü uzmanlık dalından üyelerden oluşan Ulusal Muhafızlar Teşkilatı (National Guard) önemli yardımlar sağlamaktadır. Görüldüğü gibi ABD'de kriz yönetimi yapılanması bireysel düzeyde her bir vatandaşın başlayarak federal hükümet düzeyine kadar kademeli ve aşağıdan yukarı gelişen bir örgütlenme içerisindedir. Bu örgütlenmenin en üst düzeyindeki federal hükümet ise iki şekilde krizlere müdahil olmaktadır. Stafford Yasası gereğince hükümetin müdahale etmesi gereken durumlarda yardımların koordinasyonunu Federal Acil Durum Yönetimi (FEMA) yürütmektedir. Bu yasanın kapsamadığı durumlarda ise müdahale ve yardım faaliyetleri yetki alanlarına göre çeşitli federal kurum ve bakanlıklar tarafından koordine edilebilmektedir. Federal kurumların ilk kademe olarak doğrudan müdahale ettiği vakalar ise doğrudan Federal Hükümete ait Ulusal Parklar ve askeri üsler gibi yerlerde yaşanan olaylardır (National Response Framework, 2013, 13-16).

Federal düzeyde yetkili kriz yönetim kurumlarının başında İç Güvenlik Bakanlığı gelmektedir. FEMA Direktörü, Adalet Bakanlığı ve Federal Soruşturma Bürosu (Federal Bureau of Investigation-FBI)'nu temsil eden Başsavcı (Attorney General), Savunma Bakanlığı (Department of Defence), olayın başka ülkeler ile ilgili yönleri varsa bu konuların yönetilmesi için devreye giren Dışişleri Bakanlığı (Secretary of State) ve Ulusal Haberalma Direktörü (Director of National Intelligence) Başkanın federal düzeyde kriz yönetimi liderliğini yürütürken yardım aldığı üst düzey yetkililer ve kurumlardır. Ayrıca tarım ve gıda ile ilgili vakalarda Tarım Bakanlığı (Department of Agriculture), Halk Sağığını ilgilendiren vakalarda Sağık ve İnsani Hizmetler Bakanlığı (Department of Health and Hu-

man Services), petrol ve benzeri zehirli atıkların yarattığı tehlikelerden kaynaklanan krizlerde ise Çevre Koruma Ajansı (Environmental Protection Agency-EPA) ve Birleşik Devletler Sahil Güvenlik Kurumu (United States Coast Guard-USCG) birinci derecede yetkili federal kurumlardır (National Response Framework, 2013, 16-19).

### Federal Acil Durum Yönetimi (FEMA)

FEMA (The Federal Emergency Management Agency) ülke çapında terör olayları da dâhil olmak üzere insan kaynaklı ve doğal tüm krizlerin yönetiminde federal hükümet adına her türlü hazırlık, önleme, zarar azaltma faaliyetleri ile kriz anında müdahale etme ve kayıpların telafisine yönelik faaliyetleri yürütme görevini üstlenen kurumdur. Merkezi Washington D.C.de bulunan FEMA, merkez büroları (headquarters), on Bölge Ofisi (Regional Offices), Ulusal Acil Durum Eğitim Merkezi (the National Emergency Training Center), Ulusal Afet Hazırlık Direktörlüğü (National Preparedness Directorate) ve Yurtiçi Hazırlık Merkezi (Center for Domestic Preparedness) gibi alt birimleri aracılığı ile ülke çapında hizmet vermektedir (www.fema.gov, 2013).

FEMA, temel görevini şöyle özetlemektedir: "FEMA'nın misyonu doğal afetler, terörist faaliyetler ve diğer insan kaynaklı felaketler de dâhil olmak üzere tüm tehlikelere karşı ulus çapında tüm toplulukların korunması ile mal ve can kayıplarının azaltılmasıdır. FEMA risk-bazlı ve hazırlık, koruma, müdahale, iyileştirme ve zarar azaltma faaliyetlerinden oluşan kapsamlı bir acil durum yönetimi sistemi ile tüm ulusu destekler ve onlara önderlik eder." (FEMA Brochure, 2008,1).

En temel işlevi afetzedeleri en kısa zamanda kurtarmak ve onlara her türlü yardımı temin etmek olan bu kurum, ülkede federal düzeyde görev yapan acil durum yönetimi otoritesi olarak tüm federal, eyalet bazlı ve yerel kurumlar ile tüm vatandaşların altında birleştiği bir şemsiye kurum olarak bu aktörlerin tümüyle işbirliği içinde tüm tehlikelere karşı bütünlük bir kriz yönetimi sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. Ayrıca ülke çapında krizlere karşı planlama, eğitim, lojistik ve acil durum iletişim sistemlerinin kurulması faaliyetlerinin yürütülmesi, krizlere karşı dirençli bir toplum kültürü yaratılması ve erken uyarı sistemleri de dâhil olmak üzere her türlü önlemin alınmasını sağlayarak tehlike azaltma görevini de üstlenmektedir (FEMA Brochure, 2008, 3-4).

Ülkenin tamamını kapsayan kriz yönetimi otoritesi olarak FEMA, her fırsatta "Kriz yönetimi ekibinin kendisi değil bir parçası" olduğunun altını çizmektedir. Parçası olduğu bu büyük ekip ise federal ortaklar, eyalet ve kabile büroları ve yerel bürolar, özel sektör, inanç temelli gruplar ve genel olarak tüm halktan oluşmaktadır. 2003 yılı Mart ayından itibaren FEMA ABD İç Güvenlik Bakanlığı'na bağlanmıştır (www.fema.gov, 2013).

### **ABD İç Güvenlik Bakanlığı (Department of Homeland Security-DHS)**

ABD İç Güvenlik Bakanlığı, 2002 yılında terör saldırılarından doğal ve teknolojik afetlere kadar ülke güvenliğini tehdit edebilecek tüm durumlara karşı önlem alma ve bunlara müdahale etme görevlerini yürütmek amacıyla 22 federal kurumun bir araya gelmesiyle kurulmuştur. 2001 yılında yaşanan 11 Eylül terörist saldırılarını takip eden günlerde kurulma çalışmaları başlayan DHS, 2002 yılı Kasım ayında **İç Güvenlik Kanunu**'nun (Homeland Security Act) kongreden geçmesi ile hükümet düzeyinde müstakil bir bakanlık haline gelmiştir (www.dhs.gov, 2013).

Bakanlığın temel görevleri şu şekilde özetlenebilir (Bottom-up Review Report, Temmuz 2010, 1):

- Terörizmi önlemek ve ülke çapında güvenliği artırmak amacıyla biyolojik, radyolojik, kimyasal ve nükleer tehlike arzedecek maddelerin yetkili kurumlar dışındaki kişi ve gruplar tarafından ele geçirilmesini önlemek, ayrıca kritik öneme sahip altyapının ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri risklerin yönetimini yürütmek,
- Ülke sınırlarının yönetimini yürütmek ve güvenliğini sağlamak amacıyla ABD'nin hava, deniz ve kara hudutlarının etkin kontrolünü sağlamak, yasal seyahat ve ticaretin güvenliğini sağlamak, uluslararası terör örgütlerini ortaya çıkararak onları başarısız kılmak,
- Göçmenlik yasalarını uygulamak ve bu amaçla göçmenlik sistemini güçlendirmek, etkin şekilde yönetilmesini sağlamak ve yasadışı göçün önüne geçmek,
- Sanal ortamlarda güvenliği sağlamak ve bu amaçla güvenli ve tehlikelere karşı dirençli bir sanal çevre yaratmak, bunun yanı sıra sanal ortamda güvenlik ile ilgili bilgi ve yenilikleri desteklemektir.

- Afetlere karşı direnci artırmak ve bu amaçla önceden tespit edilebilen tehlikeleri ortadan kaldırmak, afetlere karşı hazırlıkları yaygınlaştırmak, etkin acil durum müdahale sistemi sağlamak, afetler sonrasında çok hızlı bir şekilde normale dönülmesini temin etmektir.

### **Kamusal Alarm ve Uyarı Sistemi (Public Alert and Warning System)**

13407 sayılı kanun hükmünde kararname ile DHS, FEMA'yı Kamusal Alarm ve Uyarı Sistemi'ni kurmak ve uygulamakla görevlendirmiştir. Söz konusu sistem, "kamu güvenliği ve esenliğini tehlikeye düşürebilecek her türlü savaş durumu, terör saldırısı, doğal afet ve diğer tehlikelere karşı Amerikan halkının uyarılmasını sağlayan etkin, güvenilir, bütünlük, esnek ve kapsamlı" bir sistemdir (FEMA Publication, 2010, 56).

### **Sivil Toplum Örgütlerinin Kriz Yönetimindeki Yeri**

ABD'de ülke çapında krizlerle mücadele amaçlı faaliyet yapan ve gerek yerel gerekse ulusal düzeyde faaliyet gösteren sayısız sivil toplum örgütü bulunmaktadır. Burada sadece federal hükümet tarafından tanınan ve hükümet ile işbirliği içinde çalışmalarını sürdüren belli başlı bazı örgütlerden bahsedilecektir. Ülkede gelişmiş bir üniversite- devlet işbirliği pratiği de göze çarpmaktadır. Üniversiteler bünyesinde kurulan eğitim ve araştırma merkezleri her türlü krizle mücadele için hükümete eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

### **Amerikan Kızılhaçı**

Amerikan Kızılhaçı (The American Red Cross), Kongre tarafından afetzedelere insani yardım sağlama ve acil durumların önlenmesi, bu tür durumlara karşı hazırlanma ve müdahale etme konularında vatandaşlara yardımcı olmakla görevlendirilmiş bir sivil toplum kuruluşudur. Yasal statüsü "federal bir devlet organı (a federal instrumentality)" olan Kızıl Haç Federal Hükümet ile kendine özgü bir ilişki içerisinde faaliyet göstermekte, çeşitli sivil toplum kuruluşları ile de işbirliği yapmaktadır (www.redcross.org, 2013).

### **Afette Aktif Gönüllü Kuruluşlar (National Voluntary Organizations Active in Disaster-VOAD)**

Afette Aktif Gönüllü Örgütler (National Voluntary Organizations Active in Disaster - VOAD) ulusal düzeyde faaliyet gösteren 50 gönüllü kuruluş ile yerel ve

eyalet düzeyinde faaliyet gösteren 55 kuruluşun bir araya gelerek oluşturduğu bir platformdur. Bu platformda gönüllü kuruluşlar afete hazırlık, müdahale ve kurtarma döngüsü dâhilinde afetzedelere yardım çalışmaları ile ilgili deneyimlerini ve kaynaklarını paylaşırken birbirleriyle yardımlaşmayı ve destek sağlamayı hedeflemektedirler (www.nvoad.org, 2013).

### **Yerel Acil Durum Müdahale Ekipleri (Community Emergency Response Teams-CERT)**

ABD tarihindeki en yıkıcı ve yüksek maliyetli doğal afet kabul edilen Katrina kasırgası sonrasında ülke çapında köklü bir yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu sürecin somut ürünlerinden biri de Yerel Acil Durum Müdahale Ekipleri (Community Emergency Response Teams- CERT) olmuştur. Bu ekiplerde afet hazırlık ve müdahale eğitimi almış yerel gönüllüler bulunmaktadır. Mahalle bekçileri, topluluk örgütlenmeleri, inanç toplulukları, okul personeli, işyeri çalışanları, izci grupları ve başka gruplar da zaman zaman bu ekiplerde yer almaktadır (Dünyada Gönüllülüğün Durumu Raporu, 2011, 76).

### **Ulusal Yurtiçi Hazırlık Konsorsiyumu (National Domestic Preparedness Consortium-NDPC)**

ABD'de ülke çapında faaliyet gösteren ve başta terör kaynaklı krizler olmak üzere her türlü krizle ilgili konularda federal hükümete destek vermek amacıyla yedi kurum Ulusal Yurtiçi Hazırlık Konsorsiyumu (NDPC) bünyesinde bir araya gelmiştir.

Ulusal Yurtiçi Hazırlık Konsorsiyumu (NDPC), ulusal düzeyde tanınmış birçok örgütün bir araya gelmesi ile oluşan ortak bir kurumdur. Üyelikte baz alınan faktör ulusal düzeyde tüm acil durum müdahale personelinin kimyasal, biyolojik, radyolojik ve patlayıcı tüm Kitle İmha Silahlarından (WMD) kaynaklananlar da dahil olmak üzere her türlü tehlikeye karşı hazırlık ihtiyaçlarını içeren terörle mücadele çalışmalarında destek sağlayabilmektir. Üye kurumlar arasında Yurtiçi Hazırlık Merkezi (Center for Domestic Preparedness -CDP), Texas A&M University'de bulunan Ulusal Acil Durum Müdahale ve Kurtarma Eğitim Merkezi (The National Emergency Response and Rescue Training Center -NERRTC), Louisiana State University'den Ulusal Biyomedikal Araştırmalar ve Eğitim Merkezi (The National Center for BioMedical Research and Training-NCBRT) sayılabilir (www.ndpc.us, 2013).

**Yurtiçi Hazırlık Merkezi** (Center for Domestic Preparedness-CDP): FEMA bünyesinde çalışmaları-

nı sürdüren bir merkez olup Anniston, Alabama'da bulunmaktadır. ABD İç Güvenlik Bakanlığı'nın federal yetkiye sahip tek Kitle İmha Silahları eğitim merkezidir. CDP kimyasal, biyolojik, radyolojik, nükleer ve patlayıcı (CBRNE) silahlarla ilgili eğitim veren ilk tüm-tehlikeler merkezi olarak 1998'de çalışmalarına başlamıştır. Zaman içinde merkezin eğitim faaliyetleri artan bir hızla yoğunlaşmış ve ülke çapında görev yapan acil durum müdahale ekiplerine en iyi uygulamalı eğitimleri verir hale gelmiştir. Benzer şekilde FEMA bünyesinde yer alan **Noble Eğitim Tesisi** (Noble Training Facility-NTF) ülkenin hastane çalışanları ve tüm sağlık uzmanlarına afete hazırlık ve müdahale eğitimi sağlayan tek kurumudur. Tesis 2007 yılında ABD İtfaiye İdaresi'nden ayrılarak CDP'ye bağlanmıştır (www.cdp.dhs.gov/consortium, 2013).

**Enerjetik Materyaller Araştırma ve Test Merkezi** (The Energetic Materials Research and Testing Center-EMRTC) New Mexico Tech (NMT) bünyesinde çalışmalarını sürdürmektedir. Konsorsiyumun patlayıcılar, canlı bombalar ve kundaklama araçları ile ilgili eğitim sağlayan önde gelen üyesidir. **Ulusal Acil Durum Müdahale ve Kurtarma Eğitim Merkezi** (The National Emergency Response and Rescue Training Center-NERRTC) ise 1998 yılında NDPC'nin bir parçası olarak kurulmuş ve 2000 yılında FEMA tarafından bir ulusal afetle mücadele merkezi olarak tanınmıştır. NERRTC'nin görevi ülke çapındaki acil durum müdahale ekiplerine verilecek eğitimlerin hazırlanmasını, geliştirilmesini ve ulaştırılmasını sağlamak ve teknik destek temin etmektir. Konsorsiyumun aktif üyelerinden biri de **Ulusal Afete Karşı Hazırlık Eğitim Merkezi**'dir (National Disaster Preparedness Training Center- NDPTC). Bu merkez University of Hawaii bünyesinde faaliyet göstermektedir ve tüm Pasifik adalarındaki toplulukların afetle mücadele eğitimlerini yürütmektedir (www.cdp.dhs.gov/consortium, 2013).

### **ABD'de Kriz Yönetimi Pratiği**

Gerek topraklarının genişliği ve iklimsel çeşitlilik gerekse endüstriyel kurumların çokluğu ve teknolojik etkinliklerin fazlalığı nedeni ile pek çok krizin yaşandığı ABD'de doğal afet kaynaklı krizlerin çarpıcı bir örneği olarak Katrina Kasırgası vakası ve endüstriyel kazalardan kaynaklanan krizlere bir örnek teşkil eden ve güncel sayılabilecek bir vaka olarak 2013 Teksas Gübre Fabrikası Patlaması vakası kriz yönetimi pratiği kapsamında aşağıda ele alınmaktadır.

### Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizlerin Yönetimi

Depremlerden farklı bir doğal afet olmasına rağmen ABD'de en sık yaşanan doğal afet türü olarak kasırgalar, maddi ve manevi etkileri ve sonuçları itibarı ile depremlere benzemektedir. Depremlerin tamamen beklenmedik ve öngörülemez oluşuna karşılık kasırgaların önceden tahmin edilmesi mümkündür ve bu durum özellikle yerel yönetimlere az da olsa önlem alma fırsatı sağlamaktadır. Dolayısıyla kriz öncesi dönemin yönetimi açısından kasırgalardan kaynaklanan krizlerde yöneticilerin eleştiri alma ihtimalleri bir kat daha artmaktadır.

### 2005 Katrina Kasırgası

Yıkıcı etkisi ile tarihe geçmiş bir afet ve kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında yaşanan kriz yönetimi zaafiyeti nedeniyle aldığı eleştiriler ile çok sayıda akademik çalışmaya konu olan Katrina Kasırgası Amerikan Kriz Yönetimi yapılanması açısından büyük bir dönüm noktası olmuş, büyük ve köklü değişikliklere yol açmıştır.

23 Ağustos 2005 tarihinde güneydoğu Bahamalar'da tropikal değişiklikler başlamış, 24 Ağustos sabahında ise Katrina tropik fırtınası haline gelmiştir. 25 Ağustos tarihinde 1. Kategori şiddetiyle Florida'daki Miami-Dade ve Broward arasındaki hatta etkili olan Katrina Kasırgası daha sonra her gün kuvvetlenerek 5. Kategoriye yükselmiş ve Florida'nın güneybatısı ile Meksika Körfezi ve çevresini vurmuştur. 29 Ağustos sabahında bu kez 4. Kategori fırtınası olarak Louisiana eyaletine ulaşan kasırga, New Orleans şehrinin doğusundan yoluna devam etmiştir. 3. Kategori şiddetiyle Louisiana-Mississippi sınırında etkili olan kasırganın etkisiyle 5 milyon civarında vatandaş elektrik kesintisi ile karşı karşıya kalmıştır. 30 Ağustos sabahında New Orleans'a ulaşan kasırga, neden olduğu seller ile ikinci bir afete neden olmuş, tüm şehri kaplayan sular 1 milyonu aşkın vatandaşın tahliyesini zorunlu kılmıştır. Birçok otoriteye göre bu afet ülke tarihinin en yıkıcı ve yüksek maliyetli doğal felaketi olarak tarihe geçmiştir (Kapucu ve Val Wart, 2006, 282-283; Roberto et. al., 2009, 285-286).

Katrina felaketi nedeniyle 1300 kişi hayatını kaybederken, 1900 kişi kaybolmuş, yaklaşık 77000 kişi evsiz kalmış, hükümetin harcamaları ise 88 milyar doları aşmıştır. Elbette ki afetin şiddeti ve büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda bu kayıpların bir kısmı kaçınılmazdır. Ancak, gerek vatandaşların gerekse yerel yönetimler ve federal hükümetin hazırlanmak

için afet yerleşim yerlerini vurmadan önce yaklaşık 7 günü olmasına rağmen yeterli hazırlık yapılamamış ve bu durum afet anı ve hemen sonrasında büyük kayıplar ve kaos yaşanması ile sonuçlanmıştır. Louisiana ve Mississippi'de yaklaşık 72 saat önce acil durum ilan edilmiş, New Orleans'ta ise 48 saat öncesinde şehri boşaltma çalışmaları başlamış olduğu halde pek çok kişi şehri terk edememiş ya da etmeyi reddetmiştir. Bunlara ek olarak afet sonrasında afetzedelere yardım sağlanmasında da en az 3 günlük gecikme yaşanmıştır (Roberto et al. 2009, 286).

Katrina Kasırgasının neden olduğu krizin yönetiminde yaşanan aksaklıklar birçok çalışmaya konu olmuş ve kötü kriz yönetiminin bariz bir örneği olarak kayıtlara geçmiştir. Katrina Kasırgası vakasındaki kriz yönetimi zaafiyetini acil durum müdahale personeli ve kamu yöneticilerinin tamamen hazırlıksız yakalanmasına bağlayan Demiröz ve Kapucu, idari personelin yaşadığı bu "şaşkınlığın" afete müdahaleyi imkansız hale getirerek bir kaos ortamına yol açtığını dile getirmektedirler. Demiröz ve Kapucu'ya göre bu kaos ortamına karşı planlama, hazırlık, esnek müdahale kapasitesi ve Farazmand'ın (2007) "şaşkınlık yönetimi<sup>2</sup> becerileri" mevcut olsaydı yalnızca bir çok hayat kurtarılmayacak aynı zamanda milyar dolarlık kayıpların da önüne geçilebilecekti (Demiröz ve Kapucu, 2012, 95).

Katrina Kasırgası vakasını sert bir dille eleştiren Farazmand, "Katrina krizini tek bir sözle ifade etmek gerekirse o da 'büyük başarısızlık' olurdu." derken bu başarısızlığın yönetişimin her boyutunda ve kamu yönetiminin her kademesinde kendini göstermiş olduğundan şikâyet etmektedir. Öte yandan daha vahim olan ise küresel perspektiften bakıldığında bu vakanın ülkenin imajını da olumsuz etkileyen kötü bir yönetişim ve kriz yönetimi örneği olduğu gerçeğidir (Farazmand, 2007,153). Öncelikle afetin yerleşim

2 "Farazmand'ın önerdiği "şaşkınlık yönetimi (surprise management)" şöyle özetlenebilir: Bir çok çalışmaya göre Katrina kasırgası ve benzeri vakalarda hükümetlerin ve görevli kurumların içine düştüğü atalet ve bu yüzden ortaya çıkan kaos ortamının temel sebebi olayların şaşkınlıkla karşılanması ve normal bürokratik süreçler ile sorunların çözülmeye çalışılmasıdır. Alışılmış bürokratik süreçlerin böyle durumlarda faydalı olması mümkün değildir ve özel olarak tasarlanmış, esnek ve adapte edilebilir sistemlerin kriz yönetiminin bir parçası olması şarttır. Kriz yönetimi planlarının bir parçası olarak şaşkınlık durumlarına karşı geliştirilmiş öngörü yöntemlerinin yanısıra olası en kötü durumlara karşı hazırlık yapılması ve sıradışı beceriler geliştirilmesi gerekmektedir (Farazmand, 2007:151-154).



yerlerine ulaşmasından çok önce buralarda yaşayan nüfusun tahliyesini gerçekleştirmesi gereken yerel yönetimlerin bu görevlerinde başarısız olarak can kayıplarına sebep olması, bu kurumların kriz yönetimi konusundaki en önemli eksiklikleri olmuştur. Söz konusu başarısızlığa neden olan liderlik zafiyetinin federal düzeyde başladığını ifade eden bu çalışmada dönemin ABD Başkanı G.W. Bush'un Ulusal Müdahale Planı çerçevesinde acil durum ilan etmekte geç kalarak Federal hükümetin doğrudan afete müdahale etme imkânını kullanamaması ve federal silahlı kuvvetler ve sahil güvenlik güçlerinin bölgeye müdahalesinin beş gün gecikmesine sebep olması eleştirilmektedir. Öte yandan dönemin FEMA direktörü M. Brown'un acil durum ve kriz yönetimi konularındaki deneyimsizliği eleştirilmiş, kurumlar arası organizasyonu sağlamakta yetersiz kalmasının yanı sıra gönüllülerin olay yerine intikalini de geciktirecek prosedürler uyguladığı belirtilmiştir. FEMA'nın başarısızlığına sebep olan Brown'un -ayrıca- krize müdahale etmek yerine medyadaki imajına odaklandığı belirtilmektedir. Liderlikteki zafiyet nedeniyle hükümetler arası koordinasyonun sağlanamamasının yanı sıra sivil toplum örgütlerinin desteği de organize edilememiş, bu liderlik eksikliğine afetzedelere ulaştırılması gereken insani yardımın gecikmesi ve kriz iletişimi ile ilgili sorunlar eşlik etmiştir (Farazmand, 2007, 154-155).

Katrina Krizi esnasında Ulusal Olay Yönetimi Sistemi (NIMS) büyük ölçüde başarısızlığa uğramış, bu durum acil durum yönetimi liderliğinin merkezleştirilmesi konusunda tartışmalara yol açmıştır. Lester ve Krejci (2007), merkezleşmenin çözüm olmadığını, başarısızlığın NIMS'in yerel ve eyalet yönetimleri arasında kriz yönetimi anlamındaki iş birliğini sağlama konusundaki yetersizliğinden kaynaklandığını dile getirmektedir. Kurumlararası ve hükümetlerarası ilişkilerin iyi yönetilemediğinin belirtildiği çalışmada, New Orleans'ta yaşanan sel felaketine de değinilmiş, seli önlemesi gereken sistemdeki yetersizliklerin önceden bilindiği halde yeterli federal kaynağın bölgeye aktarılmamış olmasından ötürü gerekli önlemlerin alınamamış olduğu iddia edilmektedir (Lester ve Krejci, 2007, 85-87).

Kriz öncesinin yönetimi ile ilgili aksaklıklara değinen Kapucu ve Van Wart (2008), özellikle New Orleans ve çevresindeki aksaklıkların hem kriz öncesi hem de esnası dönemlerine ilişkin krizin yönetimi ile ilgili kararları vermekle sorumlu otoritenin belir-

sizliğinden kaynaklanan idari bir zafiyet dolayısı ile yaşanmış olduğunu belirtmektedirler. Şehrin önceden boşaltılması mümkün olduğu halde kriz öncesi dönem planlama çalışmalarındaki yetersizlik nedeni ile vatandaşların tehlikeli bölgelerden çıkarılması ve sonrasında kendilerine tekrar barınak sağlanmasında ciddi sorunlar yaşanmıştır (Kapucu ve Van Wart, 2008, 725). Bunun yanı sıra yerel yönetim ile merkezi yönetim arasındaki güvensizlik, işbirliğini neredeyse imkânsız hale getirerek siyasi anlaşmazlıkların vatandaşın mağduriyeti ile sonuçlandığı bir tabloyu ortaya çıkarmıştır (Demiröz ve Kapucu, 2012, 98-99).

Katrina Kasırgasının vatandaşın federal hükümete duyduğu güvene etkilerini ortaya koymayı hedefledikleri ampirik çalışmada Nicholls ve Picou (2013) şu sonuçlara ulaşmışlardır: Hükümetin kriz yönetiminde yaptığı hatalar ve bu konunun medyadaki yansımaları vatandaşların hükümete duyduğu güveni azaltmaktadır. Hükümet ve diğer yetkili kurumların, özellikle FEMA'nın, afetin öncesinde gerekli önlemleri almak ve sonrasında afetzedeleri kurtararak insani yardım temin etmekte gösterdikleri zafiyet vatandaşın büyük ölçüde mağduriyet yaşamasına sebep olmuştur. Buna medyadaki, bazılarının göre giderek abartılı ve taraflı bir hal alan, olumsuz yansımalar da eklenince toplumdaki devlet imajının ciddi anlamda zedelendiği bir tablo ortaya çıkmıştır. Afet sonrası dönemde yapılan anket çalışmaları da vatandaşların afetin izlerinin tamamen silinmesine dair öngördükleri sürecin son derece karamsar ve uzun olduğunu göstermiştir. Bu durum da hükümete duyulan güvenin azaldığının bir göstergesi kabul edilebilir (Nicholls ve Picou, 2013, 351-356).

Katrina Kasırgası'nın sebep olduğu büyük krizin yönetiminde federal hükümetten yerel yönetimlere kriz yönetimi ile ilgili tüm kurumların eksiklikleri gün yüzüne çıkmış, başta Katrina Sonrası Acil Durum Yönetimi Yasası (Post Katrina Emergency Management Reform Act-PKEMRA) olmak üzere birçok yasal düzenleme ile ülke çapında köklü bir yeniden yapılanma sürecine girilmiştir.

### **Sandy Kasırgası (2012)**

ABD tarihine ikinci en yüksek maliyetli fırtına olarak geçen Sandy Kasırgası önce 3. Kategori kasırga olarak Küba'yı vurmuş, daha sonra 2. Kategori kuvvetiyle ABD'nin kuzeydoğu kıyılarına ulaşmıştır. Kayıtlara geçen en geniş çaplı Atlantik kasırgası olan Sandy'nin maliyeti 68 milyar doları bulmuştur. Geçtiği yedi

ülkede sebep olduğu can kayıpları 285'i aşmıştır. ABD'de, aralarında Florida, Maine, New Jersey, New York, Michigan, Virginia ve Wisconsin'in de bulunduğu 24 eyalet bu kasırgadan etkilenmiştir. Caddeler, tüneller ve metro sistemleri selden etkilenmiş, bir çok ev ve bina kullanılamaz hale gelmiş, bir çok şehirde ciddi elektrik kesintileri ve doğal gaz kaçaklarından kaynaklanan yangınlar meydana gelmiştir (Halverson ve Rabenhorst, 2013, 20-21).

FEMA'nın resmi internet sitesinde Sandy Kasırgası'na ilişkin gerek afet öncesi dönem gerek afet esnası ve sonrasındaki kurtarma ve yardım çalışmalarına dair her türlü bilgi için ulaşılabilir durumdadır. Bu sayede söylenti ve spekülasyonların yanı sıra medyada oluşabilecek taraflı ve olumsuz değerlendirmelerin önüne geçilebilmiştir. FEMA'nın faaliyetleriyle ilgili ayrıntılı zaman çizelgesine göre 22 Ekim pazartesi günü Ulusal Meteoroloji Hizmetleri (National Weather Service), tropikal depresyonun resmen Sandy Tropikal Fırtınası'na dönüştüğünü ilan ederek düzenli aralıklarla bilgi vermeye başlamıştır. Sonraki iki gün boyunca fırtınadan etkilenmesi beklenen bölgeler uyarılmış ve FEMA'nın ilgili bölge ofislerinde hazırlıklar başlamıştır. 25 Ekim'de FEMA'nın Atlanta, Philadelphia, New York City ve Boston'da bulunan bölge ofisleri diğer yerel acil müdahale ekipleriyle işbirliği içerisine girmiştir. Kızılhaç'ın New Yorklulara akıllı telefonlarına indirebilecekleri bir acil durum uygulaması sağlaması ve böylece her bir bireyin kriz yönetimi ekibinin bir parçası haline getirilmesi özgün bir uygulama örneği olmuştur. Yerel afet yönetimi prosedürleri sıkı bir disiplin içerisinde yürütülmeye devam ederken 28 Ekim tarihinde dönemin Başkanı Obama, Columbia Bölgesi, Maryland, Massachusetts, New Jersey ve New York için acil durum ilanlarını gecikmeden imzalamış ve federal destek devreye girmiştir (www.fema.gov, 2013).

Katrina Kasırgası vakasının aksine Sandy Kasırgası vakasında FEMA gerek siyasi çevrelerin gerekse vatandaşların takdirini kazanmayı başarmıştır. Kötü deneyimlerinden ders almasını bilen ve kendini yenileyen kurum, afetzedelere hızlı bir şekilde yardım ulaştırırken New Jersey Valisi Christie ve bölgedeki kamu kurumlarında görevli yetkililer FEMA'nın stoklarının fazlasıyla yeterli oluşu ve yardımları zamanında yerine ulaştırması nedeniyle kuruma övgüler yağdırmışlardır. Katrina kasırgasının aksine yerel ve federal yönetimler arasında siyasi çekişmeler gündeme gelmemiştir. Dönemin İç Güvenlik ve İda-

ri İşler Komitesi Başkanı Lieberman'a göre FEMA ve dolayısıyla ülkenin kriz yönetimi teşkilatının imajını düzeltme imkânı bulunduğu bu vakada, Katrina sonrası düzenlemelerin yerindeliği ve etkinliği de kanıtlanmıştır. Afetzedelerin ihtiyaçlarını giderecek personel, gıda ve barınma malzemesinin afet vurmadan önce bölgeye gönderilmiş olmasının yanı sıra Başkan Obama'nın geç kalmadan afet ilanı kararını imzalaması sayesinde gerekli fonlar tam vaktinde yerlerine ulaşmıştır. FEMA Başkanı Fugate'nin de övgülerden payını almasında daha önce yürütmüş olduğu görevler dolayısıyla afet ve acil durum yönetimi konularında son derece deneyimli ve yetkin olmasının payı büyüktür. Başkan Obama başta olmak üzere tüm yetkililerin bürokrasiyi ikinci planda bırakarak en hızlı şekilde kriz sonrası toparlanma çalışmalarının tamamlanmasını hedeflemeleri dikkat çekici bir ayrıntıdır (Brian Naylor, Lessons From Katrina Boost FEMA's Sandy Response, www.npr.org, 03.11.2012).

Başkan Obama ile afetin vurduğu New York şehrinin valisi ve FEMA bölge yöneticisi olay yerinde incelemelere bizzat katılarak vatandaşlara afete müdahale çalışmaları ile bizzat ilgilendikleri mesajını vermişlerdir. Ayrıca Başkan Obama, her fırsatta koordineli federal yardımların gerek New Jersey gerekse New York'a en hızlı şekilde ulaştırılacağını ve kalıcı barınmanın sağlanacağını vaat etmiştir. Gönüllülerin çalışmalarını da övgüleri ile cesaretlendiren Başkan, kriz yönetiminin her aşamasında vatandaşlara kendisini bu sürecin en iyi şekilde atlatılmasına adanmış mesajını vermeye de özen göstermiştir (Jeff Bliss ve Mike Dorning, Obama Seeks to Avoid Katrina Comparison in Sandy Response, www.bloomberg.com, 15.11.2012).

### **Terör Kaynaklı Krizlerin Yönetimi: 11 Eylül 2001 Saldırıları**

11 Eylül 2001'de yerel saatle 08:46'da bir yolcu uçağı New York'un simgelerinden kabul edilen ikiz kulelerden kuzey kulesine çarparak infilak etti. İlk anda kaza sanılan olaydan 17 dakika sonra saat 09:03'te ikinci bir uçağın güney kulesine çarpmasıyla olayın koordineli bir terörist eylemi olduğu anlaşıldı. Bundan 34 dakika sonra ise üçüncü bir uçak Pentagon'un batı cephesine düştü. Pentagon olayından yaklaşık yarım saat sonra ise asıl hedefinin ABD Kongre Binası olduğu daha sonra anlaşılan başka bir uçağın Washington'un 240 km. kuzey doğusuna düştüğü öğrenildi. ABD, toplam bir buçuk saat içinde tarihinde görülmemiş bir

saldırıya maruz kaldı. Saldırıda New York'ta Dünya Ticaret Merkezi kompleksinin yedi binasının tamamı ile birlikte toplam 25 bina artık kullanılamaz hale gelirken Pentagon'un beş kanadından biri ağır hasara uğradı. Olaylarda ölen insan sayısı, uçak yolcuları, o sırada Dünya Ticaret Örgütü binalarında bulunan kişiler ve acil durum müdahale ekipleri dâhil olmak üzere, toplam 2985 kişiydi. Amerikan tarihinde tek bir günde en fazla sivil vatandaşın hayatını kaybettiği olay olarak tarihe geçen bu vaka aynı zamanda tek bir bina kompleksinin yıkılmasıyla en çok can kaybına yol açan olay olarak da kayıtlara geçmiştir. Saldırının faili olarak olaydan hemen sonra -ABD tarafından- El Kaide örgütü suçlandı. Usame Bin Ladin, bir süre "eylemi onaylamasına rağmen" olayın kendisiyle bir ilgisi olmadığını iddia etse de, daha sonra yaptığı açıklamalarla eylemin bizzat kendisi tarafından yönlendirildiğini kabul etmiştir (Fredrickson et. al, 2003, 365; FEMA 9/11 Report, 2002, 4-5).

ABD Savunma Bakanlığı'nı (Department of Defence-DOD) bu krizin yönetiminde oynadığı kriz lideri rolü ile değerlendiren Swanson ve Tritz (2002) çalışmalarında kriz yönetimine dair literatürde kabul görmüş iyi kriz yönetimi prensiplerini ortaya koymuş ve 11 Eylül Krizinin dönemin federal hükümeti ve özellikle Savunma Bakanlığı tarafından iyi yönetilmiş olduğu sonucuna varmışlardır. Değerlendirme kriterleri şöyle özetlenebilir: Her krizde olduğu gibi olaya mümkün olan en hızlı şekilde müdahale etme prensibini yerine getiren dönemin hükümeti derhal ilk müdahale ekiplerinin olay yerine ulaşmasını sağlamış ve dönemin Başkanı G. W. Bush Başkomutan olarak derhal boy göstermiştir. Yine temel prensiplerden etkili ve doğru bilgi akışı devreye girmiş, dedikodu ve spekülasyonlara meydan verilmeden düzenli aralıklarla medyaya bilgi verilirken ilgili kurumlar arasında da iletişim iyi bir şekilde sağlanmıştır. Saldırlardan dokuz saat sonra merkezi kriz sözcüsü rolünü üstlenen dönemin Savunma Bakanı D. Rumsfeld, gerek ABD vatandaşlarının endişelerini azaltmak gerekse tüm dünyaya ülkenin güçlü ve sağlam bir şekilde ayakta durduğunu göstermek amacıyla, federal hükümetin olayı kontrol altına aldığı mesajını veren açıklamalarda bulunmuştur (Swanson ve Tritz, 2002, 88).

New York şehrine yapılan bu terör saldırıları o güne kadar görülmemiş büyüklükte maddi külfet getirmiş, müdahale çalışmaları çerçevesinde 20 milyar dolar civarında yardım yapılmış, bunun yaklaşık 7.4 milyar doları kamu yardımları programına göre FEMA

tarafından sağlanmıştır. Fon sağlanan faaliyetlerin başında eyalet hükümeti ve yerel yönetimlere acil durum müdahale çalışmalarına katkıda bulunmak üzere sağlanan hibe yardımları gelmektedir. Ayrıca bu olaya özel olarak Senato tarafından sağlanan özel fonlar da ihtiyaç duyulan kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılmıştır (GAO Report, 2003, 1).

Terör saldırılarının birinci dereceden kurbanlarına özel ilgi gösterilmiş, her biri ile günlük şahsi görüşmeler yapılarak gelişmeler ile ilgili bilgilendirilmeleri sağlanmıştır. Ayrıca yaşadıkları travma ile krizin dolaylı kurbanları olan diğer tüm vatandaşların doğru bilgiye kaynağından ulaşabilmelerine olanak sağlayan doğrudan Savunma Bakanlığı'na bağlı bir e-mail, web sitesi ve telefon sistemi kurulmuştur. Devletin vatandaşına değer verdiği ve onların yanında olduğu imajını pekiştirmek amacı ile kurbanlara ve yakınlarına yönelik duygusal mesajlar başta Başkan G. W. Bush ve D. Rumsfeld olmak üzere tüm ilgili makamların temsilcileri tarafından medya aracılığı ile sistematik bir şekilde halka ulaştırılırken vatandaşın acılarının paylaşılmasının yanısıra "kahramanlık" ve "vatanseverlik" gibi kavramlar ön plana çıkarılmış ve bu krize müdahalede görevli ve gönüllü olarak çalışan herkeşe, kan bağışısı yapan sade vatandaşlar da dâhil olmak üzere, övgüler yağdırılmıştır. Bu vesile ile vatandaşlar arasında ve vatandaşlar ile devlet arasında işbirliği ve dayanışma duyguları da pekiştirilmiştir. Vatandaşların kayıplarından kaynaklanan derin üzüntü tepkisine karşılık olarak duygusal paylaşım stratejisinin uygulanmasının yanısıra, endişe yönündeki tepkilerine karşı düzenli aralıklarla kriz sözcüsü ve yardımcıları tarafından ordu ve istihbarat örgütlerinin teyakkuzda oldukları ve olayın kontrolünü ele almış buldukları mesajları verilmiş, öfke tepkilerine karşı ise açık ve net mesajlarla bu olayın failerinden ve bu teröristlere yataklık eden ülkelerden intikam alınacağı kamuoyuna duyurulmuştur (Swanson ve Tritz, 2002, 88-91).

Öte yandan böylesi bir terör saldırısına hazırlıksız yakalandığı açık olan ABD kriz yönetimi sistemi bu olayla ilk defa küresel terörizmin ulaştığı boyutların ve mevcut risklerin farkına varmış ve bu farkındalık hızla dünyaya yayılmıştır. Amerikan istihbarat teşkilatının iyi bilinen etkinliği de bu vaka ile ciddi anlamda sorgulanmıştır. Bu tarihten itibaren terör kaynaklı krizler ve kitle imha silahları bir daha hiç düşmeyecek şekilde ülke gündemine oturmuş, doğal afetlerin yanında kriz yönetimi yapılanmasının ikinci ana kolu haline gelmiştir.

## Endüstriyel Kazalardan Kaynaklanan Krizlerin Yönetimi: Gübre Fabrikası Patlaması Örneği

17 Nisan 2013 tarihinde Teksas eyaletindeki Waco kasabasında bulunan West Fertilizer adlı gübre fabrikasında büyük bir patlama meydana geldi. Patlamanın sebep olduğu büyük yangın çok sayıda kişinin hayatını kaybetmesine ve yaralanmasına sebep olurken çevredeki birçok binanın da zarar görmesine yol açtı (ABD'de Fabrikada Patlama, [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com), 18.04.2013). Büyük patlama ve yangın sonucunda 10'u ilk müdahaleyi yapan itfaiye görevlileri olmak üzere 14 kişi hayatını kaybederken 200 kişi yaralanmış, yakın çevrede bulunan bir huzur evi ile bir ortaokul ve lise binası kullanılamaz hale gelmiştir (ABD'de Ölü Sayısı Artıyor, [www.aa.com.tr](http://www.aa.com.tr), 18.06.2013; Records: Texas Plant hadn't Told Feds about Explosive Fertilizer, [www.edition.cnn.com](http://www.edition.cnn.com), 20.04.2013).

Patlamanın hemen ardından yapılan cenaze törenine Başkan Obama ve eşi şahsen katılmışlar, hayatlarını kaybeden itfaiyeciler ülke çapında "kahraman" ilan edilirken başkan tören sonrasında mağdurların aileleri ile teker teker özel görüşme yapmıştır (Obama Tells Families of Texas Blast Victims that Nation will Help them Recover, [edition.cnn.com](http://edition.cnn.com), 26.04.2013). Bölgede evsiz kalan yüzlerce insan için giyecek, yiyecek gibi ihtiyaç maddeleri ile kan bağışi yapılması ve para bağışlanması için -ülkemizdeki Van depremleri örneğindeki benzer- ülke çapında kampanyalar başlatılmıştır (Disaster in Texas: How to Help, [edition.cnn.com](http://edition.cnn.com), 18.04.2013).

Patlamanın ardından West Fertilizer Co.'nun yasalara göre bulundurmasına izin verileden oldukça fazla yanıcı ve tehlikeli madde bulundurduğu ve önceki denetlemelere ve verilen cezalara rağmen gerekli önlemleri almamış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 2011 yılında firmanın Federal Çevre Koruma Ajansı'na (Environmental Protection Agency) verdiği risk yönetimi raporunda sadece zehirlenmeye yol açabilecek kimyasal maddelerden bahsederken patlamalara yol açan amonyum nitrat ve susuz amonyak stoklarını gizlediği ortaya çıkmıştır (Records: Texas Plant hadn't Told Feds about Explosive Fertilizer, [edition.cnn.com](http://edition.cnn.com), 25.04.2013).

## Genel Değerlendirme ve Sonuç

Kriz yönetimi yapılanması ve görev paylaşımı açısından Amerikan kriz yönetimi sisteminin güncel durumuna bakıldığında ilk göze çarpan özellik ABD'de afet kaynaklı ve terör kaynaklı krizler başta olmak üzere tüm kriz türlerine kriz öncesi, esnası ve sonrası dönemlerde hakim olan gelişmiş bir kriz yönetimi sisteminin bulunduğudır. Çok geniş topraklara

ve federal yapıdan dolayı karmaşık sayılabilecek bir yönetsel sisteme sahip olmasına rağmen son derece kurumsallaşmış ve net bir görev dağılımı olması sistemin işlerliği açısından dikkat çekicidir. Özellikle bu yapılanma ile ilgili her türlü bilgiye internet aracılığı ile kolayca ulaşılabilmesi sistemin netliğini ve anlaşılabilirliğini artırmaktadır. Devlet kurumlarının hazırlamış olduğu büyük kriz vakaları ile ilgili resmi raporlar da dahil olmak üzere kriz yönetimi yapılanmasında yetkili ve görevli kurumlar ile ilgili pek çok bilgi şeffaf bir şekilde ulaşılabilir durumdadır.

Ülkemizdeki, her görevi devletin yerine getirmesinin beklendiği "devlet baba" anlayışının aksine, ABD'de her bir bireyden başlayan ve aşağıdan yukarıya doğru örgütlenen görev paylaşımı, kriz yönetimi konusunda tüm ulusun kamu kurumları ve özel kuruluşlar ile birlikte bir ekip halinde çalışmasına olanak vermektedir. ABD'de bireye verilen önem ve vatandaşın aktif biçimde kriz yönetimine dahil edilmesi federal hükümetin tek başına altından kalkamayacağı büyük yükün paylaşılmasını mümkün kılmaktadır. Bireylerin afetler ve terör saldırıları gibi olaylara karşı hazırlıklı olmaları ve kriz anında ve sonrasında neler yapmaları gerektiğini bilmeleri büyük önem arz etmektedir. Kamu kurumlarının hizmetle ve elbette korumakla yükümlü olduğu vatandaşların krize dayanıklı hale getirilmeleri, devletin her bir bireye ulaşmasının mümkün olmadığı büyük olaylarda kamu kurumlarının yükünü azaltacaktır. Kriz öncesi dönemde yapılacak eğitim faaliyetlerinin yanı sıra vatandaşları bilinçlendirme ve farkındalık yaratma çabalarının artırılması ve kriz yönetimi yapılanmasında etkili kurumların halk arasında tanınma oranının artırılarak vatandaşların sorunlarına çare ararken, nereye baş vurmaları gerektiği konusundaki belirsizliklerin ortadan kalkması önemli bir husustur.

ABD örneğinde dikkat çeken başka bir nokta üniversitelerin ve özel sektörün de kriz yönetimi yapılanmasının aktif aktörleri arasında olmalarıdır. Öyle ki bir çok üniversitede farklı kriz türleri ile ilgili eğitim hizmeti ve araştırma geliştirme hizmeti veren birimler bulunmakta ve böylece devletin krizle mücadele çabalarına aktif destek vermektedirler. Örnek alınması gereken bu durum, özellikle vatandaşların ve özel sektörün krizlere karşı hazırlıklı olmaları yönünde sağlanacak eğitim faaliyetleri gibi uygulamalarla ülkemizde de devlet kurumlarının yükünün azaltacak bir uygulama olabilir. Ayrıca telekomünikasyon ve ulaşım gibi altyapı hizmetleri veren özel sektör işletmeleri gibi kritik öneme sahip kuruluşların kriz yönetimi kapasitelerini geliştirmeye teşvik edilmesi ve gerek devlet tarafından gerekse üniversiteler tarafından bu yöndeki çalışmaların desteklenmesi atılabilecek önemli adımlar arasındadır.

Vatandaşların afet kaynaklı krizler ile ilgili tutumlarına bakıldığında “yok sayma ve gerekli tedbirleri alma konusundaki isteksizlik durumu”nun yaygın olduğu görülmektedir. ABD’de Katrina Kasırgası örneğinde selden önce uyarıldıkları halde evlerini terketmekte geciken New Orleans sakinleri örneği ülkemizde Marmara depremleri gibi büyük depremlerden ders almayarak hatalı yapılaşmada ısrar eden ve Van depremlerinde büyük ve önlenemez can kayıplarına sebebiyet veren ve afet sigortalarına karşı ilgisiz kalan zihniyeti akıllara getirmektedir. Vatandaşların afetler karşısında en büyük kurtarıcılarının yine kendileri olduğu bilincine kavuşmaları ve afete dirençli toplumlar yaratılması günümüz dünyasında bir zorunluluk halini almıştır. Hâlihazırda Türkiye’den daha fazla mesafe kaydetmiş görünen ABD kriz yapılanması, Afette Aktif Gönüllü Kuruluşlar (VOAD) yapılanması ve Yerel Acil Durum Müdahale Ekipleri (CERT) teşkilatlarıyla örnek alınmaya değerdir.

Özel sektör ve devlet ilişkisinin önemli ve riskli bir boyutu da endüstriyel kazalardan kaynaklanan krizlerdir. Konuyla ilgili olarak incelenen vakalarda bu tür krizlere sebep olan kazaların büyük ölçüde insan hatasından kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin üretim süreçleri ile ilgili gerekli prosedürleri uygulamamaları da kazalara sebebiyet vermektedir. Bu tür kazaların başlıca sebebi sayılabilecek olan işletmelerde gerekli risk yönetimi önlemlerinin alınmamış olması ve kriz yönetimi yapılanmalarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda ilgili devlet kurumlarının denetleme ve yaptırım uygulama görevleri söz konusudur. Örnek vakalara bakıldığında, ABD’deki kamu denetimi ve yargı sistemi son derece gelişmiş gibi görünmekle beraber bu tür kazalar sık sık yaşanmakta ve devlet, eksikliklerin giderilmesi yönünde işletmeleri motive etme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu tür krizlerde devletin ve yetkili kurumların yeterli önlem alınmasını sağlayamamaları ve dolayısı ile bu tür vakaların tekrar etmesi vatandaşın sadece sorumlu özel işletmelere değil devlete de güveninin sarsılması ile sonuçlanmaktadır.

Sonuç olarak, kriz yönetimi pratiğinde ülkemizde yaşanan bir takım aksaklıklar ABD vakalarında da gözlenmekle beraber Amerikan kriz yönetimi yapılanması, bugün ulaşılmış olduğu nokta itibarıyla gerek ayrıntılı şekilde belirlenmiş görev ve yetki paylaşımı gerekse her bir bireyden federal hükümete kadar aşağıdan yukarı doğru basamak basamak yapılanmış ve herkesi “takımın bir parçası” kabul eden kriz yönetimi anlayışı ile örnek alınmaya değerdir.

## Kaynakça

- Birleşmiş Milletler Gönüllüleri. (2011). *Dünyada Gönüllülüğün Durumu Raporu*, Çev. Zarife Biliz, İstanbul: Art Press.
- Bliss J. & Dorning M. (2012, 15 Kasım). Obama Seeks to Avoid Katrina Comparison in Sandy Response. <http://www.bloomberg.com>
- Boston zanlıları ‘New York’u da hedefliyordu. (2013, 20 Nisan). [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk).
- Boston haberi sokaklarda kutlandı. (2013, 20 Nisan). <http://www.bbc.co.uk>
- Demiröz, F. & Kapucu N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters, *European Journal of Economic and Political Studies-EJEPS*, 5-1, 91-101.
- Details Learned This Week in Boston Bombing Probe. (2013, 26 Nisan). <http://abcnews.go.com>
- Executive Order No. 13,407, 71 Fed. Reg. 36,975 (2006, Haziran 28). <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2006-06-28/pdf/06-5829.pdf> (5.12.2013).
- Farazmand, A. (2007). Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management, *Public Administration Review*, 67: s1, 149-159.
- FEMA. (2008). *FEMA Brochure, Prepared, Responsive, Committed, FEMA B-653/*, Washington D.C: Department of Homeland Security.
- FEMA. (2010). *Federal Emergency Management Agency Publication 1*. Washington D.C: Department of Homeland Security.
- FEMA. (2002). *9/11 Report: World Trade Center Building Performance Study*, <http://www.fema.gov/library/viewRecord.do?id=1728>.
- Fredrickson, B. L., Tugade M. M., Waugh C. E., & Larkin G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 84 No. 2, 365-376.

- GAO Report to the Committee on Environment and Public Works, U.S. Senate. (2003). *Disaster Assistance Information on FEMA's Post 9/11 Public Assistance to the New York City Area*, GAO-03-926, <http://www.gao.gov/assets/240/239484.pdf>.
- Gübre fabrikasındaki patlamada ölü sayısı artıyor. (2013, 19 Nisan). [www.aa.com.tr](http://www.aa.com.tr)
- Halverson, J. B. & Rabenhorst T. (2013). Hurricane Sandy: The Science and Impacts of a Superstorm, *Weatherwise*, Vol. 66, No.2, 14-23.
- Homeland Security Presidential Directive/HSPD-5—Management of Domestic Incidents, (2003 Şubat 28). <http://www.fas.org/irp/offdocs/nspd/hspd-5.html>. (4.12.2013).
- Homeland Security Presidential Directive/HSPD-8—National Preparedness, 2 PUB. PAPERS 1745 (2003, Aralık 17). <http://www.fema.gov/txt/about/pub1.txt>. (4.12.2013).
- <http://cdp.dhs.gov/consortium.html>
- <http://www.dhs.gov/creation-department-homeland-security>
- <http://www.fema.gov/hurricane-sandy-timeline>
- [http://www.ndpc.us/about\\_ndpc.html](http://www.ndpc.us/about_ndpc.html)
- <http://www.redcross.org>
- <http://terortakvimi.wordpress.com/2001/09/11/200111-eylul-saldirilari>
- Jeff B. & Dorning M. (2012, Kasım 15). Obama Seeks to Avoid Katrina Comparison in Sandy Response, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
- Kapucu, N. & Van Wart M. (2006). The Evolving Role of the Public Sector in Managing Extreme Events: Lessons Learned, *Administration and Society*, 38(3), 279–308.
- Kapucu, N. & Van Wart M. (2008). Making Matters Worse: An Anatomy of Leadership Failures in Managing Catastrophic Events, *Administration and Society*, Vol. 40, No 7, 711-740.
- Kapucu, N. (2009). Performance Under Stress: Managing Emergencies and Disasters, *Public Performance and Management Review*, Vol. 32, No. 3, 339–344.
- Kasirga secimlerin kaderini degistirir. (2012, 20 Ekim). <http://dunya.milliyet.com.tr>
- Lester, W. & Krejci D. (2007). Business 'Not' as Usual: The National Incident Management System, Federalism, and Leadership, *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, 583-591.
- National Response Framework (2013). Brochure, Mayıs 2013, Department of Homeland Security, Second Edition.
- Naylor B. (2012, 3 Kasım). Lessons From Katrina Boost FEMA's Sandy Response, [www.npr.org](http://www.npr.org), (05.12.2013).
- Nicholls, K. & Picou J. S. (2013). The Impact of Hurricane Katrina on Trust in Government, *Social Science Quarterly*, Vol. 94, No. 2, 343-361.
- Post Katrina Emergency Management Reform Act (PKEMRA), Pub. L. No. 109-295, 602(7), 120 Stat. 1355, 1394, (2006, Kasım). <http://www.fema.gov/txt/about/pub1.txt>.
- Roberto, A. J., Goodall C. E. & Witte K. (2009). Raising the Alarm and Calming Fears: Perceived Threat and Efficacy during Risk and Crisis, Robert L. Heat and H. Dan O'Hair (Ed.), *Handbook of Risk and Crisis Communication* ( s. 285-301), New York: Routledge.
- Smith M. & Patterson T. (2013, 19 Nisan). FBI: Help us ID Boston bomb suspects. <http://edition.cnn.com>
- Smith M. ( 2013, Nisan 26). Records: Texas Plant hadn't Told Feds about Explosive Fertilizer, <http://edition.cnn.com>
- Sperry T. ve Almasy S. (2013, Nisan 2012). Obama Tells Families of Texas Blast Victims that Nation will Help them Recover. <http://edition.cnn.com>
- Swanson, D. & Tritz T. W. (2002). Crisis Management Strategy Utilized by the United States Department of Defense Following the Terrorist Attack on America: A case Study, *Journal of Undergraduate Research*, University of Wisconsin- La Crosse, Volume V, 83-94, <http://www.uwlax.edu/urc/JUR-online/html/2002.htm#com>.
- [www.bia.gov/FAQs](http://www.bia.gov/FAQs)
- [www.fema.gov/about-agency](http://www.fema.gov/about-agency)