

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK: İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİNİN
OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
MUĞLA İLİ ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
FATİH TOPALOĞLU
1141040317**

**DANIŞMAN
PROF. DR. SONER TASLAK**

**EKİM 2019
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİNDE LİDERLİK: İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİNİN
OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
MUĞLA İLİ ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
FATİH TOPALOĞLU
1141040317

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
Tezli Yüksek Lisans
Diploması Verilmesi İçin Kabul edilen Tez.

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 31 / 10 / 2019

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 01/10/2019

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Murat YEŞİLTAS

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. Ali BAYRAKDAROĞLU


EKİM 2019


MUĞLA

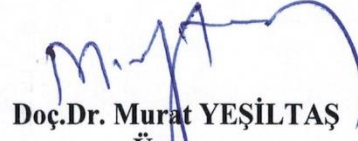
TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 29/05/2019 tarih ve 892/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatih TOPALOĞLU'nun "Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması" adlı tezini incelemiş ve aday 01/10/2019 tarihinde saat 14:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 85 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edilmesine ay. birliği...ile karar verildi.


Prof.Dr. Soner TASLAK
Tez Danışmanı


Prof.Dr. Umut AVCI
Üye

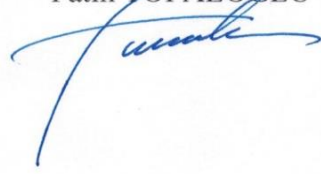

Doç.Dr. Murat YEŞİLTAS
Üye

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25 / 10 / 2019

Fatih TOPALOĞLU



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

YAZARIN

Soyadı : Topaloğlu
Adı : Fatih

Referans No: 10304992

TEZİN ADI

Türkçe: Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili araştırması

Y. Dil: Leadership in crisis management: Research of the crisis management in enterprises in terms of authentic leadership characteristics of Muğla

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik



TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 01/10/2019

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Taslak, Soner

Unvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 107

TEZİN KONUSU (KONULARI) : Otantik Liderlik, Kriz Yönetimi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER (En az üç en fazla beş adet):

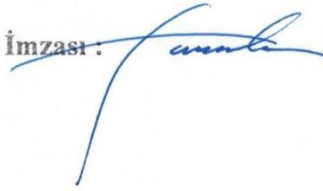
1. Kriz
2. Kriz Yönetimi
3. Liderlik
4. Otantik Liderlik
- 5.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Crisis
2. Crisis Management
3. Leadership
4. Authentic Leadership
- 5.

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 25/10/2019

ÖZET

Günümüz dünyasında hızlı ve sürekli değişim nedeniyle krizle karşı karşıya kalmak tüm örgütlerin yüzleştığı bir durumdur. Bu hızlı ve sürekli değişime uyum sağlayamayan işletmeler kriz ortamı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmelerin krize yakalanmamak ve bu değişime uyum sağlayabilmek için yapılanma sürecine girmesi ve bu sürecinin devamlılığı gerekmektedir. Ayrıca çevreden kaynaklanan hızlı ve olağan dışı gelişen kriz durumlarına karşı hazırlık yapmaları da gereklidir. Muğla ili turizm bölgesindedir ve bu nedenle kriz durumlarında firmalar olumsuz olarak krizden çok etkilenmektedir. Kriz dönemlerinin etkin yönetilmesi bu nedenle çok önemlidir. Muğla'da faaliyette olan işletmelerin kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada kriz, kriz yönetimi ve liderlik kavramsal yönleriyle açıklanmaya çalışılmış olup kriz yönetiminde otantik liderlik özelliklerinin etkisinin araştırması yapılmıştır. Ayrıca, otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarının değerleri arttıkça kriz yönetimi becerilerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, kriz yönetiminde otantik liderlik özelliklerinin etkisini araştırmak amacıyla Muğla ili sınırları içinde özellikle turizm sektörü özelinde 121 firma çalışanı ile işletme yöneticilerinin liderlik ve kriz yönetimi açısından değerlendirilmesi amacıyla anket yapılmıştır. Bu anket sonuçlarının değerlendirmesi için Spss 22.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, liderlik, otantik liderlik

ABSTRACT

In today's world, facing the crisis due to rapid and continuous change is a situation that all organizations face. The enterprises that cannot adapt to this rapid and continuous change can face the crisis environment. In order not to catch up with the crisis and to adapt to this change, enterprises need to enter the structuring process and this process must continue. It is also necessary to prepare for rapid and unusual crisis situations arising from the environment. Muğla is in the tourism region and therefore, in crisis situations, companies are negatively affected by the crisis. Effective management of crisis periods is therefore very important. The objective of this study is to examine the crisis management of businesses operating in Muğla in terms of authentic leadership characteristics. The study tried to explain the crisis, crisis management and leadership conceptual aspects and the effect of authentic leadership features on crisis management was investigated. In the study, it has been concluded that, as all sub-dimensions except for transparency sub-dimensions of authentic leadership sub-dimensions, internalized morality, knowledge-based assessment and self-awareness sub-dimensions increase, crisis management skills increase.

In this study, in order to investigate the effect of authentic leadership in crisis management, a survey was conducted in order to evaluate the business managers in the province of Muğla with the help of 121 company employees especially in the tourism sector. The Spss 22.0 statistical program was used to evaluate the results of this survey.

Keywords: Crisis, crisis management, leadership, authentic leadership

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimin tüm süreçlerinde her zaman yanımda olan, her konuda yardımını ve desteğini üzerimden esirgemeyen saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Soner TASLAK'a ve tezimin hazırlanması boyunca ihmal etmek zorunda kaldığım aileme anlayışları için çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar	V
ŞEKİLLER	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. KRİZİN TANIMI.....	4
1.2. KRİZ TÜRLERİ	5
1.3. KRİZİN NEDENLERİ	6
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri	7
1.3.2. İç Çevre Faktörleri	8
1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi.....	8
1.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ.....	9
1.5. KRİZİN EVRELERİ	10
1.5.1. Kriz Öncesi Dönem	11
1.5.2. Kriz Dönemi	12
1.5.3. Kriz Sonrası Dönem.....	12
1.6. KRİZİN SONUÇLARI	13
1.6.1. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	14
1.6.2. Krizin Olumlu Sonuçları	15
1.7. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI	16
1.8. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	16
1.9. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	18
1.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	18
1.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	18
1.10. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ	19
1.10.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	20
1.10.2. Krize Hazırlık ve Korunma	20

1.10.3. Krizin Denetim Altına Alınması	22
1.10.4. Denge Durumuna Geçiş.....	23
1.10.5. Öğrenme ve Değerlendirme	23

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI

2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	24
2.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	26
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	27
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	27
2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	28
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	28
2.3.2.2. Michigan State Araştırması	30
2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	31
2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli	32
2.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	33
2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	34
2.3.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	36
2.3.3.2. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı.....	36
2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	36
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı.....	37
2.3.3.5. Vroom-Yetton Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı	37
2.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	37
2.4. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	37
2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel, Yönetmel, İşe-dayalı) Liderlik	37
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	38
2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	39
2.4.4. Stratejik Liderlik	39
2.4.5. Vizyoner Liderlik	40
2.4.6. Paternalist (Babacan) Liderlik	40
2.4.7. Otantik Liderlik	41
2.4.7.1 Otantik Liderliğin Bileşenleri	44
2.4.7.1.1. Öz farkındalık	44
2.4.7.1.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	45

2.4.7.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	45
2.4.7.1.4. İlişkilerde şeffaflık.....	46
2.4.7.2 Otantik Liderlik Özellikleri	47
2.5. KRİZ YÖNETİMİ VE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA İLİ İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

3.1. AMAÇ VE KAPSAMI.....	50
3.2. YÖNTEM.....	50
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	50
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ	58
3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	59
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	61
3.7. VERİ ANALİZİ	62
3.8. BULGULAR.....	63
3.8.1 Tanımlayıcı Bulgular	63
3.8.2. Betimsel İstatistikler	65
3.8.3. Hipotez Testleri	67
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	96

TABLULAR

Tablo 1.1. Temel Kriz Çeşitleri ve Riskler	6
Tablo 1.2. Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler	22
Tablo 2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	31
Tablo 3.4. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	52
Tablo 3.5. Otantik Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha Güvenirlilik İstatistikleri	53
Tablo 3.6. Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	55
Tablo 3.7. Kriz Yönetimi Ölçeği Cronbach's Alpha Güvenirlilik İstatistikleri	57
Tablo 3.8. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler	63
Tablo 3.9. Şirket Tanımlayıcı İstatistikleri	64
Tablo 3.10. Ölçek ve Boyut Betimsel İstatistikleri	66
Tablo 3.11. Ölçek ve Boyut Normal Dağılım İstatistikleri	67
Tablo 3.12. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları	68
Tablo 3.13. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları	69
Tablo 3.14. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları	71
Tablo 3.15. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları	72
Tablo 3.16. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Dönemi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları	74
Tablo 3.17. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Dönemi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları	75
Tablo 3.18. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları	76
Tablo 3.19. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları	77
Tablo 3.20. Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkı Sınayan Anova Testi Bulguları	79

Tablo 3.21. Çalışan Sayısına Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkı Sınayan Bağımsız Örneklem T- Testi Bulguları..... 81

Tablo 3.22. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları 83



ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Sistemik Gösterilmesi.....	11
Şekil 1.2. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	15
Şekil 1.3. Kriz Yönetim Süreci.....	19
Şekil 2.4. Ohio State Liderlik Çalışmaları	29
Şekil 2.5. Yönetim Tarzı Matriksi	32
Şekil 2.6. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	35
Şekil 2.7. Otantik Liderliğin 5 Boyutu	43
Şekil 2.8. Otantik Liderlik Modeli.....	44
Şekil 3.9. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	52
Şekil 3.10. Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	55
Şekil 3.11. Araştırma Modeli	58

GİRİŞ

Çağımızın getirdiği hızlı değişim nedeniyle işletmeler için çağı yakalama ve değişimi sağlama örgütsel anlamda önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin çağı yakalamak için yapılanma sürecine girmesi ile yeniden yapılanmanın getirdiği bu değişim ve gelişim sürecini devamlı bir şekilde sağlamaları aynı zamanda çevreden kaynaklanan ani ve olağan dışı gelişen durumlara karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Bu ani ve olağan dışı gelişen durumlara kriz denilmektedir. İşletmeler için beklenilmeyen ve önemsenmeyen işletmenin geleceğini ve bulunduğu konumu etkileyen ve ortaya çıkmasıyla önlem almanın geç kalındığı durumdur. Kriz yönetimi de kriz durumlarının yönetilebilmesi için oluşturulan etkin yapıyla müdahale edilmesidir. Krizin oluşturulan etkin yapı sayesinde krize neden olabilecek durumların önlenmesi veya etkilerinin en aza düşürülmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönetici değil bir lidere ihtiyaç vardır. Krizin lider tarafından idaresi esnasında liderin ve etkilediği izleyicilerinin özveride bulunması ve gerilimli ve yoğun olacak bu tempoda bazı zamanlarda özel yaşantısından fedakârlık etmek suretiyle bile krizin aşılmasında etkili olmaları gerekmektedir. Bunun da liderlik özelliklerine sahip biri tarafından gerçekleştirilebileceği açık bir gerçektir. İş hayatının kompleks ve düzensiz bir yapıda olması ve liderlerin üzerinde gereğinden fazla yük olması nedeniyle kriz dönemlerinde liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Yazında yapılan araştırma neticesinde de otantik liderlik özellikleri ile ilgili, yeterli araştırmanın olmadığı görülmüş ve ayrıca alan çalışması ile de bu konunun araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle kriz dönemlerinde otantik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine olan etkisi vasıtasıyla kriz dönemlerinin etkin yönetiminin araştırması yapılmıştır. Ayrıca çalışmada Muğla ilindeki firmaların kriz yönetimi ile otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Ülkemiz işletmeleri, işletme içi etkenlerden kaynaklanan krizlerle karşı karşıya olduğu gibi işletme dışından kaynaklanan krizler ile de karşı karşıyadır. Bulduğumuz coğrafi konum itibarıyla Muğla ilindeki işletmeler için yaşanan krizler nedeniyle sezonluk dalgalanmalar yaşanmakta bu firmalara çok sancılı ve düzensiz şekilde

yansımaktadır. Bu krizler, kriz yönetimi konusunun ülkemiz ve ülkemiz gibi kritik coğrafyalarda bulunan ülkeler için ne denli kritik bir önemde olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Otantik liderin kriz yönetiminde sürdürülebilir etkinliği sağladığı ve otantik liderin krizin aşılması esnasında temel etken kişi olduğudur. Kriz esnasında ve sonrasında otantik liderin sorumluluk reddetmeyen, başkalarını aldatmayan veya bilgi saklamayan özgün liderlik duruşu tüm işletmelerin ve kurumların aradığı lider tipidir.

Araştırmanın asıl amacı şirket yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin irdelenmesidir. Araştırmada bu amaca ek olarak şirketlerin, çalıştırdıkları profesyonel yönetici sayısı, çalışan sayısı ve hizmet verdikleri sektörlerle bağlı olarak yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasındaki farkların incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

Araştırmada ortaya çıkan bulgular neticesinde, bu sonuçlar örneklemden örnekleme değişiklik gösterecek olabilmesi nedeniyle, araştırmada neticesinde elde edilen bulgular verilerin elde edildiği örneklem ile sınırlı kalmaktadır. Bu sebeple farklı örneklem için de modelin test edilmesi gerekmektedir. Anketin örneklem içindeki çalışanların anket sorularını cevapladıkları esnada tarafsız ve doğru oldukları varsayılmıştır. Ayrıca Yöneticilerinin liderlik vasıflarının değerlendirilmesinin doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandırılabilmesi için anket düzenleyicisi tarafından anketin gizliliğine dair tam bir güven verilmesi gerekmektedir. Bu sağlanmaya çalışılmış ancak çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Ayrıca yerli ve yabancı yazında kriz yönetimi ve otantik liderliğin birlikte değerlendirildiği veya ilişkilerinin irdelendiği çalışmaların az olması çalışmanın yapılan diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılmak suretiyle değerlendirilmesine engel oluşturması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Çalışmada Muğla ilinde faaliyet gösteren firmalar seçilmiş ve ancak 121 firmanın çalışanına anket uygulanabilmiştir.

Çalışmamızın öncelikle birinci bölümünde krizin kavramı ve kapsamı ile ilgili bilgiler verilmiş krizin nedenlerine, özelliklerine ve sonuçlarına değinilmiştir. Ankette de ayrı başlık altında belirtmiş olduğumuz krizin evreleri de kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere çalışmada belirtilmiştir. Kriz yönetimi

kavramına ve özelliklerine, krizin yönetilmesi ile ilgili yaklaşımlara ve kriz yönetim süreci de bu ilk bölümde anlatılmıştır.

Daha sonra ikinci bölümde liderlik kavramı, lider ve yönetici arasındaki farklara, liderlik yaklaşımlarına, çağdaş liderlik yaklaşımlarına ve son olarak da kriz yönetimi ve otantik liderlik ilişkisi bu bölümde anlatılmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde otantik liderlik ve kriz yönetimi ile ilgili hazır ölçeklerle kriz yönetiminde otantik liderlik özelliklerinin etkisinin araştırması yapılmıştır. Bu çalışmayla amaçlanan işletmelerin bu krizlere ne kadar hazır oldukları ve bu işletmelerin kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri bakımından araştırılmasıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. KRİZİN TANIMI

İşletmeler dünyanın çok hızlı geliştiği bu zamanlarda önceki dönemlerden çok daha agresif bir rekabet ortamında ve ekonomik belirsizlikler içinde faaliyette bulunmaktadır. Söz konusu bu durumlarla işletmeler baş ederken bazı işletmeler tehdit olarak algılamakta bazı işletmeler de bu durumları bekledikleri bir fırsat olarak algılamaktadırlar. İşletmelerin bulunduğu sektör, nakit ve borç pozisyonu durumu, krizi öngörebilme ve kriz zamanlarına hazırlık seviyesi de bunda etkili olmaktadır.

Kriz kelimesi İngilizceye Latince'den geçmekle birlikte aslında Yunancadır. Çin alfabesinde ise çift simge ile gösterilmiş ve telaffuz biçimine göre tehlike ve fırsat anlamlarında kullanılmaktadır (Filiz, 2007: 4).

Kriz kelimesi iyi veya kötü olmaya doğru giden dönüm noktası, ansızın meydana gelen kötüye meyletmış haldeki ilerlemeler, ölüm kalım anı ve tehlike arz eden durum manalarında da literatürde yer almaktadır (Karakaya, 2004: 226).

Kriz, bir anlamda gerilim durumu olarak ifade edilebilir. Bu gerilim durumu hali, ansızın meydana gelen, hemen yanıtlanması gereken, örgütün tedbir ve entegrasyonunu, mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit etmekte olan gerginlik durumudur (Dinçer, 2013: 407).

Kriz; yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm ve değişim olarak isimlendirilebileceği gibi devam eden ileri durumda ve gelişmekte olan bir evreye geçiş biçiminde iki farklı anlamda da ifade edilebilmektedir (Baltaş, 2002: 6).

Buraya kadar kriz ile ilgili tanımların ve kapsamların nasıl ifade edildiğine kısaca değinilmiştir. Bütün bu anlatım ve ifadelerden yola çıkılarak krizle ilgili literatürde yer alan genel anlamda ana özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akgemci, 2008: 430).

- Krizler örgütün içinde ve dışında oluşan farklı bölümlerinde ve çeşitli zamanlarda meydana gelen birbiriyle ilişkili birden çok durum ve olaylardan

ileri gelmektedir. Bu sebepten ötürü baş gösteren olaylar, birbiriyle ilişkili bir şekilde birbirine etki ederek krizlerin etkisini çoğaltmaktadır.

- Kriz durumlarında en sıkıntılı durum kriz esnasında yönetimin bir belirsizlik içinde olması ve krize karşı nasıl reaksiyon göstereceklerini tahmin edememelerinden ileri gelen bu belirsizlik durumunda geç kalınmadan hızlı reaksiyon verme zorunluluğundan dolayı oluşan zaman baskısıdır.
- Örgütlerin karşılıklarına çıkan farklı farklı krizler için ayrı ayrı reçeteler bulunmamaktadır. Her kriz kendi özelinde değerlendirilmelidir.
- Örgütlerin içinde bulunduğu kriz durumu örgütün devamı için çok hayati olduğundan kriz durumunda yanlış politikalar ve tutumlar örgütü yok olmalarına sebep olabilmektedir. Burada örgütün krize verdiği tepki etkin ve ölçülü olduğu gibi acele ve kuvvetli olmalıdır.
- Kriz durumu örgütlerin iç ve dış çevreyi algılamalarını değiştirdiğinden meydana gelen kriz durumunda işletmeleri ya donuk, etkisiz bırakmakta ya da yerinde olmayan hatalı tutumlara sevk etmektedir.
- Örgütün krizle baş ederken krizin çözümü ve takip edeceği strateji noktasında yerinde ve doğru bilginin ve ihtiyaç duyulan zamanın bulunması zordur. Bu nedenle karar vericilerde kriz stres ve baskı oluşturur.
- Örgüt için kriz döneminde önceden öngörülemeyen sıkıntılı değişiklikler örgütün varlığını ağır ve tehlikeli bir biçimde tehdit etmektedir.

Bir olgunun tam anlamıyla kriz olup olmadığı ile ilgili herkesin ortak görüşünün oluşması gerekmez. Bu durum sektörden sektöre, ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Birtakım sektörlerde meydana gelen bir olgu kriz olarak varsayılırken aynı olgu başka sektörlerde ve başka ülkelerde meydana gelmesi halinde bu olgu kriz olarak görülmemektedir. Bundan dolayı bir olguyu kriz olarak açıklarken özelliklerinden önce etkisinin boyutları dikkate alınarak kriz olup olmadığı ile ilgili bir değerlendirme yapılmaktadır. (Tortop vd., 2007: 245).

1.2. KRİZ TÜRLERİ

Krizler devamlı bir şekilde karşılaşılabilen durumlardır. Ancak krizler öngörülebilir bir biçimde veya planlandığı zamanda ortaya çıkmazlar. En beklenmedik ve umulmadık zamanda oluşurlar. Bunun için örgütlerin proaktif bir biçimde krizlere

tepki vermesi veya hareket etmesi gerekmektedir. Tablo 1.1."de tüm örgütlerin bir gün karşılaşabileceği kriz çeşitleri ve risk grupları gösterilmektedir. Ciddi bir kriz durumunun tabloda yer alan grupların hepsinden birer adet kriz içermesi gerekmektedir. Burada yer alan krizler kuvvetli benzerlikler gösterebileceği gibi grup olarak bakıldığında net çizgilerle ayrılmaktadır.

Tablo 1.1. Temel Kriz Çeşitleri ve Riskler

EKONOMİK	BİLGİ	MADDİ (Demirbaş ve tesislerdeki kayıplar)	İNSAN KAYNAKLARI	İTİBAR	PİSKOPATO LOJİK FİİLER	DOĞAL FELAKETLER
İşçi Grevleri	Özel ve Gizli Bilgilerin Kaybedilmesi	Kilit Ekipman Demirbaş, Önemli Malzeme Kaybı	Kilit Noktalarındaki Yönetici Kaybı	Karalama	Ürün Tahrifi	Deprem
İşçi-İşveren Arasındaki Huzursuzluk	Yanlış Bilgi	Kilit Ekipman ve Demirbaşların Arızası	Kilit Noktalarındaki Personel Kaybı	Dedikodu	Adam Kaçırma	Yangın
İş gücü Kıtlığı	Bilgisayar Kayıtlarının Tahrif Edilmesi	Kilit Tesislerde Kayıplar	Devamsızlık Artışı	Kötü Şakalar	Rehin Alma	Seller
Hisse Senedi Fiyatlarındaki Başlıca Düşüşler ve Dalglanmalar	Müşteri ve Tedarikçiler Hususunda Ana Bilgisayar bilgi Kaydedilmesi	Ana Demirbaş Arızası	Vandalizm	Söylentiler	Terör	Patlamalar
Borsa Krizi			İşyerindeki Şiddet	Şirket İtibarının Zarar Görmesi	İşyerinde Şiddet	Tayfunlar
Başlıca Kazançlardaki Düşüşler				Şirket Logosunun Tahrif Edilmesi		Kasırgalar

Kaynak: : Mitroff, Ian (2000) Managing Crises Before They Happen, Amacom Books, New York, 2000, s. 34-35

1.3. KRİZİN NEDENLERİ

Örgütlerin, sahip olduğu örgütsel yapının durumu, insan kaynakları potansiyeli, teknoloji seviyesi ve örgüt kültürü özelliklerinden etkilenecek ortaya çıkan bu açık sistemin insani, fiziki ve parasal kaynak bakımından aynı düzeyde olanaklara sahip

olmadıkları görülmektedir. Bundan dolayı örgütte krizin ortaya çıkmasına sebep olan etmenler çok çeşitli ve farklıdır. Bu faktörlerin krizlerdeki etkiler de farklı düzeydedir (Can, 2005: 388). Akgemci (2008)'nin yukarıda aktardığı özelliklerden her kriz için tek bir standart reçetenin bulunmaması ve her krizin kendi özelinde değerlendirmesi örgütün özellikleri ve krize sebep olan etkenlerin biriyle ilişkili olmalarından ve birbirini etkilemelerinden ileri gelmektedir.

İşletmelerin dış çevreden kaynaklanan sebeplerden ötürü kriz yaşamaları durumunda dahi örgüt içindeki kültür bu krizi içerde de tetikleyebilir ve durumu daha da zorlaştırabilir. Bu nedenden ötürü işletmenin kriz yönetimi aşamasında iyi bir şekilde analiz edilmesi ve bu analize göre önlemler alınması gerekmektedir (Patan, 2009: 13).

Örgüt ve çevresinin birbirinden etkilendikleri negatif durumların krizin doğmasına sebep olmuş olduğu durumlar vardır. Bu durum çevrenin talep ve beklentilerini örgütün kaynaklarını ve kabiliyetlerini aştığı gibi, çevre de örgütün istediği tüm talep ve beklentilere yanıt veremeyebilir. Bu birbirini karşılayamama hali nedeniyle örgütün istikrarı bozulur ve böylece kriz ortaya çıkabilir (Dinçer, 2006: 407).

Krizin kaynaklarının birçok çeşidi bulunmakla beraber bunları üç ana gruba ayırabiliriz. Bunları dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi şeklinde sayabiliriz.

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize nedenlerini üç başlık altında saymıştık. Bunlardan biri olan dış çevre faktörleri, örgüte içinden olmayan ve örgütün tamamen kontrol altına alamadığı etmenlerdir. Örgütlerin krize maruz kalmasında en önemli faktör, dış çevre faktörleri olarak bilinmektedir. Örgütlerin açık sistemlerdir. Bu nedenle örgütün çevresi devamlı bir değişim halindedir (Tutar, 2004: 25). Örgüt dışında gerçekleşen bu dış çevre değişiklikleri globalleşen dünyanın her ülkesinde olabileceği gibi tamamında da olabilir. Dış çevre etmenlerinin hızla farklılık göstermesi, işletmelerin de bu farklılıklara aynı hızla ayak uydurması gerekmektedir. Değişimin gerisinde kalma ve bu değişimin yakalanamadığı an be an krizin yıkıcı etkisinin yükselmesine neden olmaktadır. Örgütlerin içine girdiği kriz durumuna neden olan dış çevre faktörleri; doğal koşulların, sosyal, teknolojik, iktisadi ve siyasi yapının değişmiş olmasıdır (Asunakutlu ve Safran., 2003: 144).

Farklı olarak işgücü, hammadde ve parasal kaynaklarının sağlanmasında yaşanabilecek zorluklar, ürün ve servislerin piyasa da var olma zamanının azalması, işletmelerin mallarını farklılaştırmak için yenilik yapma mecburiyetleri, teknolojik inovasyonların gerçekleştirilmesinde yaşanan sıkıntılar, artan rekabet ortamı, hükümet düzenlemeleri, yeni pazar şartları ve tüm bunların toplumun tüm paydaşların üzerine tesir etmesi de dış çevre faktörleri olarak kriz oluşturmaktadır (Tüz vd. , 2013: 41).

1.3.2. İç Çevre Faktörleri

Örgüt iç çevre faktörleri, örgüt dışı faktörlerde olduğu gibi, örgütlerin krize maruz kalmasını sağlayabilir. Örgüt kuramcıları, işletmelerin etkilerini devam ettirmek veya arttırmak amacıyla çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Çünkü çevre fırsatlar, kısıtlar, koşullar ve sorunlar kaynağıdır (Örnek ve Aydın, 2006: 59). Örgüt içi faktörleri sayacak olursak idari sıkıntılar, iş tanımlarındaki çatışma, iletişim eksikliği, örgütsel yapıdaki bozukluk, yaşam evreleri, örgüt kültürü, bilgi toplama ve analizi, örgüt iklimi ile ilgili sorunlar vb. gibi etmenlerden kaynaklanmasının yanında, dış faktörlere hızlı değişimlere örgütün ayak uyduramaması da örgütün krize girmesine neden olabilir.

Örgütün yapısı katı ise ve örgüt dışı değişimlere değişmelerle birlikte cevap verip uyum sağlayamıyorsa, iletişim sistemi, meseleleri tepe yönetimine acil bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan bir şekilde oluşturulmamışsa örgüt krizle karşılaşma noktasına çok yakındır, krizin çözümü konusundaki başarı şansı azalır (Ulutaş, 2010: 15).

1.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Günümüz işletme yönetimleri için kriz faktörlerini örgütün sınırlarının tam olarak çizilememesi nedeniyle iç ve dış çevre faktörleri şeklinde ayırmak git gide güçleşmektedir (Aksu, 2004: 59). Örgütün içi ve dış faktörleri ayrı ayrı örgütün kriz yaşamasına sebep olabileceği gibi örgütü iç ve dış faktörlerin etkileşimi de örgütlerin kriz yaşamasına sebep olabilmektedir. Örgüt iç ve dış çevre faktörlerinin kriz oluşmasında birlikte örgütü etkilemesi de krizin ortaya çıkmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu karşılıklı etkileşim üç önemli boyutu içermektedir (Dinçer, 2013: 412):

- Örgüt ve çevresinin karşılıklı bağımlılık derecesi: Örgütte sahip olunan kontrol seviyesi çevre için yüksek olabileceği gibi düşük de olabilmektedir.
- Kriz durumunun algılanması olumlu veya olumsuz: Krizin nasıl algılandığı kriz öncesinde veya krizle mücadele aşamasında olumlu veya olumsuz olabilir. Kriz; amaçlara ulaşma aşamasında ve daha gelişmiş amaçlar belirlerken bir fırsat olarak görülebilirken, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi aşamasında bir engel ve örgüt yeteneklerini zayıflamasına sebep olan bir tehdit olarak görülebilir.
- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti: Örgütün değişikliklerle ilgili duyarlılığı düşük olabileceği gibi yüksek de olabilmektedir. Yüksek duyarlılık durumu, örgütün krizle mücadele gücünün ve krizi karşılama şansının yüksekliğini gösterirken, düşük duyarlılık, krizin karşılanması şansının ve örgütün krizle mücadele şansının düşüklüğünü göstermektedir.

1.4. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Önceden tahmin edilememe ve örgüt tahmin ve önleme mekanizmalarının çalışmaması veya yetersiz kalmasına genel ifadeyle krizin özellikleri denilmektedir. Krizin örgütsel açıdan özelliklerini sayarsak; kriz halinin tahmin edilememiş olması, örgütün önleme ve tahmin kabiliyetinin yetersizliği, örgütün varlığını ve amaçlarını tehdit ediyor olması, krizin üstesinden gelinebilmesi için yapılması gerekenler için yeterli vakit ve bilgiye sahip olunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve kriz yönetiminde gerilim oluşturmalarıdır (Tutar, 2004: 17-18). Dahası genel anlamda, hükümet kanalıyla yapılan ve yürürlüğe konulan düzenlemeler de artış olması, örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamlar, yönetim olarak krize tepki ve aksiyon zamanının kriz döneminde verimsiz kullanımı, kamuoyunun örgüt hakkındaki olumsuz algıları, moral ve destek kaybının çalışanlar üzerinde bir bütün olarak ya da kısmi olarak bir kayıp oluşturmaları ve maddi sıkıntı oluşması sayılabilmektedir.

Krizlere has birtakım özellikler bulunmaktadır. Olağan hallerden krizleri ayıran temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Dinçer, 2013: 406)

- Kriz, örgüt tarafından bir durumdur. Krizle ilgili belirtilerden bazıları oluşabilmektedir. Ancak bu fark edilmeden ve beklenmeden oluşan kriz için,

örgüt ve paydaşlarının bu belirtileri ve işaretleri sezememiş olması gerekmektedir.

- Acil cevap verme mecburiyeti de krizi mevcut olağan durumlardan ayıran en önemli özellik olarak ifade edilmektedir. Krize karşı acele cevap vermek gerektiği gibi aynı zamanda da hızlı reaksiyon göstermek de zorunludur. Kriz durumu, acele olarak uyumlaşmayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilmektedir.
- Kriz anında örgütün yönetim ekibinin kaynakların sınırlı olması sebebiyle ulaşılması gereken hedefler ve yapılamaması gereken faaliyetlerin belirlenmesinde yetersiz kalması da sayılabilir.

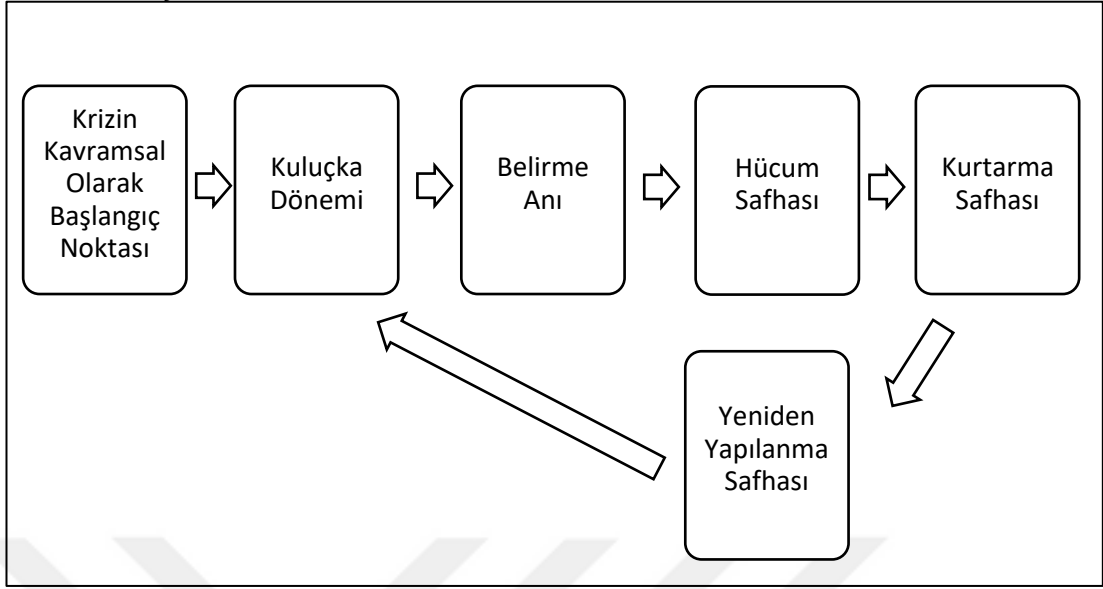
Kriz, 30-40 yıl önce sosyal bilimler literatürüne girmiş bir kavramdır. Krizleri üç özellik temsil etmektedir (Tutar, 2004: 17-18):

- Krizin kaynağı olan olaya cevap verebilme zaman aralığının büyük ölçüde sınırlı olması, bununla birlikte sınırlı zamanda gerekli cevapların verilememesi krizin derinleşmesine ve ilerlemesine sebep olmaktadır.
- Krize kaynağı olan durumla ilgili sahip olunan bilgilerin güvenilemeyecek derecede belirsiz olması durumunda dürüst ve açık kararlar verebilmek ve örgütü bu kararlar arkasında dimdik tutabilmek gerekir.
- Krizin, örgütün mevcuttaki insan kaynağına ve sahip olduğu maddi kaynaklara karşı olan tehdididir.

1.5. KRİZİN EVRELERİ

Kriz öncesi evrede kriz ile ilgili belirtiler fark edilip, yorumlanıp değerlendirildikten sonra gereken tedbirler alınmadığı takdirde krize girmek olasılık olarak çok büyük ihtimal dahilindedir. Krizler genellikle ansızın gerçekleşmemektedir. Turner krizin altı evresi olduğunu ifade etmektedir. Bu evreler krizin kavramsal olarak başlangıç safhası, kuluçka dönemi, belirleme anı, hücum safhası, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhasıdır Tüm evreleri bir bütün olarak temel açıdan değerlendirdiğimizde aslında krizin üç ana dönemden oluştuğu görülecektir. Kriz yönetim sürecin de aşağıdaki şekilde bu üç dönem dikkate alınır. Buna göre kriz sürecini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç ana dönemde toplamak imkân dahilindedir (Pira ve Sohodol, 2004: 45-47).

Şekil 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Sistematik Gösterilmesi



Kaynak: Pira, A. ve Sohodol, Cisil (2004). Kriz Yönetimi. İletişim Yayınları: İstanbul. s. 46.

Yukarıda bahsedilen evreleri bir bütün olarak beraber düşündüğümüz takdirde aslında temel olarak krizin üç ana dönemi ortaya çıkmaktadır. Bu ana dönemler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Kriz öncesi dönem (Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası – Kuluçka dönemi)
- Kriz dönemi (Belirme anı – Hücum safhası – Kurtarma safhası)
- Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma safhası)

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Krizler muhakkak bir belirti bir sinyal verir habersiz bir şekilde gelmez. Krizin belirtileri olur ancak kriz birçok belirsizlik ortaya çıkarır. Bunlar da sorun örgütün çözmesi gereken sorunlar olarak baş gösterir. Örgüt içinde bu belirti ve sinyalleri fark edecek bir birim kurmak bu aşamada çok önemlidir. Bu birim veya kurul kurulmadıysa veya kriz sinyalleri bu birime iletilmediyse bu evrede örgüt içinde ve örgüt çevresinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Tutar, 2004: 49).

Bu dönem kriz belirtilerinin giderek ağırlaştığı dönemdir. Kriz oluşacağı bu dönemdeki belirtilere bakarak anlaşılabilir. Örgütün bu dönemdeki kriz belirtilerini anlayabilmesi neticesinde krizle mücadele katsayısı artar ve böylece örgüt krizin

şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreden kriz emarelerini topladığı ve dış çevreye, müşterilere ve krizle ilgili olan diğer muhataplara karşı duyarlı olmasının gerektiği bir evredir. (Tüz, 2004: 18)

1.5.2. Kriz Dönemi

Örgütün içinde ve dışında oluşan durumları fark edip etkin bir biçimde zamanında müdahale etmeme ve kriz durumuna sebep olan problemler fark edildikten sonra yanlış tutumlarda bulunmak ve kararlara itibar etmek gibi aşamalar yaşandıktan sonra kriz dönemi evresine gelinir (Can, 2005: 395).

Kriz dönemi, belirme anı, hücum safhası ve kurtarma safhalarından oluşmakta ve kriz dönemi safhasında krizin etkileri önemsiz olarak görülemeyecek ölçüde ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemi için çalışanlar üzerinde ilk günleri şok dönemidir. Belirsizliğin hâkim olduğu ve zirveye çıktığı dönemdir. Örgütte insanların genellikle nasıl hareket edeceklerini bilememeleri ve çalışanların yoğun bir stres altına girmeleri ve buna bağlı olarak kendilerini geri çekme davranışı içine girmeleri ve böylece örgütte işe gelmeme ve iş bırakmaların ortaya çıkması şeklinde örgütü kriz içinde krize sokan süreçler yaşanmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 49).

Bu nedenle kriz dönemlerinde özellikle ve hızlı bir şekilde insan kaynakları yöneticilerine yönelik olarak yeni strateji ve hedefler belirlenmelidir. Kriz dönemlerinde motivasyonun önemi normal zamanlarda olduğundan daha fazladır. Örgüt üyelerinin hepsi kendi iç motivasyonundan sorumludur ancak yöneticiler çalışanların performansından sorumlu olduklarından çalışanları motive edecek ortamı sağlamakla yükümlüdürler (Baltaş, 2002: 14-15).

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son aşamasıdır. Bu dönemde işletme değişim sonrasında krizin etkilerini çözümlerle ortadan kaldıracaktır veya örgütün faaliyetlerine olumlu yönde etki sağlayabilir. Bu dönem yasal gelişmeler, hamleler, karşı hamleler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzayabilir. Bu evrede gerekli hamleler zamanında yapılmadığı takdirde gelişmeler değerlendirilemez, yönetilemez ve takip edilemezse süreçten tamamen uzaklaşılır ve örgüt yok olmaya başlar (Tüz, 2004: 19).

Kriz sonrası dönemde hızlı karar alıp uygulamak gereksiniminden hareketle merkezileşme ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde genel olarak yöneticiler yanlış tutum içine girer ve otoriteyi hızlı karar alabilmek için merkezileştirir ve yönetici ekibine daha az danışır. Böylece kurumsal katman artışı, prosedür, kural ve bürokrasi ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan kaynaklanan denetimin yakınlığı kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli profesyonel elemanlar üzerinde önemli bir baskı oluşturmakta ve strese sebep olmaktadır. Çalışanlarda korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma gibi negatif davranışlar için iyileşme çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca stres yönetimi çalışmaları yapılarak örgüt çalışanları psikolojik olarak güçlendirilmelidir (Tutar, 2004: 55).

Kriz aşamasında oluşan en sıkıntı veren etkiler kriz sonrasındaki süreçte muhakkak ortaya çıkar. Örgütlerin kriz problemlerine karşı etkili önlemler alabilmeleri için, problemleri iyi bir şekilde ayrıntılandırıp anlamaları krizin yönetim ve örgütle ilgili olan sonuçlarını açık bir şekilde görebilmelerine bağlıdır (Özer, 2008:371).

1.6. KRİZİN SONUÇLARI

Krizlerin sonucu olarak işletmeler öngörülme planlamasının yapılmadığı değişikliklerin yapılmasının zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kriz olumlu veya olumsuz olarak algılansa bile bu değişikliği yapmak zorunludur. Kriz sonrasındaki sürecin beklenilmeyen boyutunun fonksiyonlarından biri plansız değişmedir. İşletme iç ve dış çevre ile alakalı olan beklenmedik değişiklikler ile var olan yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlanır. Ayrıca örgüt yönetiminin bu zorlamaya etkili ve rasyonel bir şekilde cevap verebilecek zamanı da yoktur (Dinçer, 2013: 420).

Kriz dönemlerinde, yöneticilerin otoriteyi merkezileştirmelerinin bir sonucu olarak kurmay ekibe daha az danışır. Böylece kurmay ekip saf dışı kalır. Kurmay ekibin bu saf dışı kalma hali örgütün kurumsal kontrolünün artışı, bürokrasinin artması yani yönetim katmanlarının sayısının artması ve bunun sonucu olarak prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkması ile karar verici kendini ve altında çalışanları yönetme becerileri olan yöneticileri merkezileşme ile gelen yakın markaj halinden kaynaklanan direktifler doğrultusunda örgütte sadece bürokratik bir ara katman olarak konumlanmalarını sağlamaktadır (Tutar, 2004: 55).

Krizlerden sonra işletmeler üzerinde sadece olumsuz etkiler değil aynı zamanda olumlu etkilerin de olduğu savunulmaktadır. Kriz döneminin getirdiği zorlukların arasında rekabet şartlarının getirdiği fonksiyonun etkisiyle kriz dönemini firmalar olumlu bir şekilde kendi rekabet piyasasında kendi lehlerine çevirebilmektedir. Krizin işletme için işletmeye sunduğu olumlu veya olumsuz sonuçlara bakılarak tehdit mi yoksa bir fırsat mı olduğuna olduğu kriz döneminin sonunda değerlendirilebilir (Okumuş, 2003: 208).

1.6.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

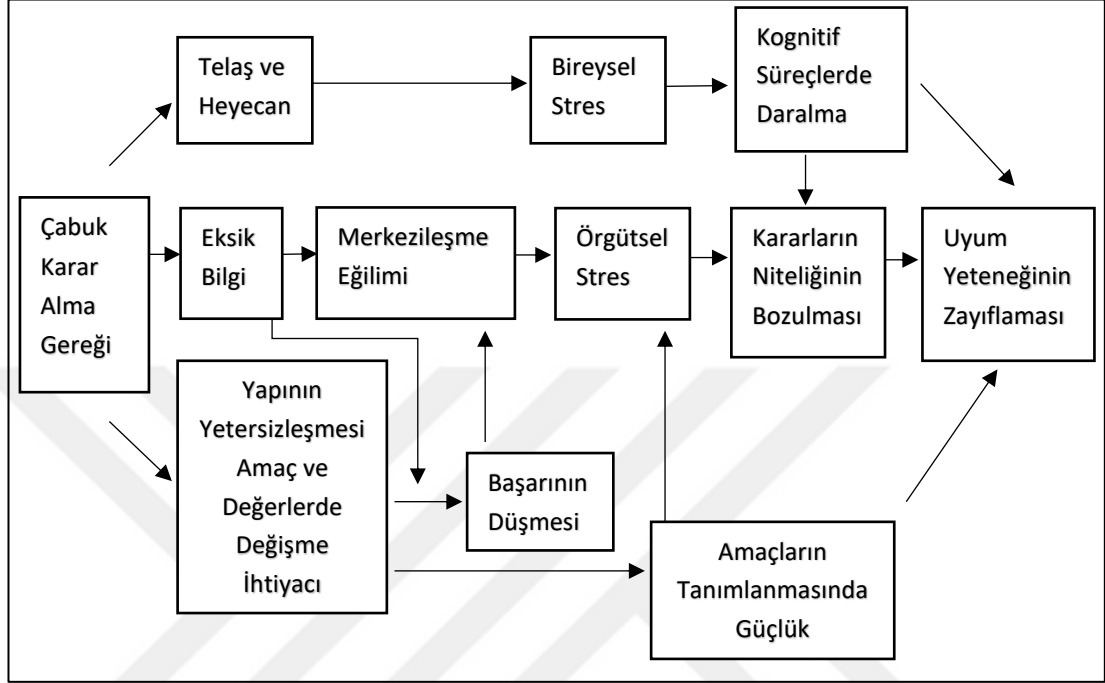
Kriz dönemleri daha önce sık rastlanılmayan bir durum olarak görülse de günümüzde işletmeler her an kriz durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz durumlarının özellikleri ve plansız değişme neticesinde işletmeler ve çalışanları üzerinde birçok olumsuz etki oluşabilmektedir (Dinçer, 2013: 420).

Kriz dönemlerinin en önemli özelliği beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve bunu hemen yapma zorunluluğudur (Can, 2005: 387). Örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, kararların kalitesinin bozulmasını sağladığı gibi örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşme derecesini artırır (Tutar, 2004:58). Aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içinde yılların getirdiği birikimle oluşmuş örgüt değerlerinde ve amaçlarında zoraki değişimler yaşanır.
- Çalışanlar çok telaşlı ve heyecanlıdır ayrıca motivasyonları azalır.
- Örgütte parasal sorunlar artması neticesinde personellerin işten çıkarılma gibi durumları gündeme gelir bu durumda güvensiz bir ortam oluşturur ve yönetimin otoritesi zayıflar.
- İşletmenin hızlı karar alması gerekliliğinden dolayı örgüt üzerinde zaman baskısı oluşur.
- Hızlı karar alma zorunluluğu da hata yapma kat sayısını artırır.
- Finansal sıkıntıların getirdiği hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar nedeniyle kapasite kullanım oranı düşer tedarikçiler ve ortaklarla karşı durumda kalınır.
- Pazar kaybı yaşanır satışlar düşer işletmenin personel devir hızı artar (Örnek, 2006: 37).

Krizin olumsuz sonuçlarına nedensellik ilişkisi anlamında bakıldığında aşağıda geliştirilmiş olan krizin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarını gösteren tablo önemlidir.

Şekil 1.2. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Dinçer, Ömer (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Alfa Basım Yayın: İstanbul, s. 422.

1.6.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizle baş başa kalmak sürekli olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bütün krizlerde örgüt için tehdit unsurları olduğu gibi aslında bu tehdit unsurları iyi bir yönetici ile fırsata dönüştürülebilir. Krizler, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına krizin olumsuzluklarını görmek yerine fırsatlarını gören yönetici ile bu ortaya çıkan güçlü ve zayıf yanları değerlendirerek örgütün kendini yeniden bina etmesini başarılı yönetim sayesinde mümkün kılmaktadır (Tutar, 2004: 98).

Kriz döneminde ortaya çıkan olumlu sonuçlar; örgütün kriz tecrübesi edinmesi ile örgütün rekabet gücünün test edilmesinin yanında yeni rekabet avantajları için fırsatlar ortaya çıkar. Müşterinin öneminden hareketle kâr etme düşüncesiyle yeni pazarlar bulmak için çalışmalar yapılır. Pazarın bir dahaki kriz dönemlerine hazırlık için çeşitlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkar. Çünkü Pazar çeşitlendirilmezse pazarın bulunduğu bölgede ve sektörde bir krizin oluşması durumunda işletme dolayısıyla örgütte krize girecektir. Kriz örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar. Örgütte ekip

çalışması, eğitim etkinlikleri arttığı gibi çalışanların iş ve işlerine verdikleri önem artar. Yöneticilerle çalışanlar arasında yakınlaşma artar. Yeni stratejilerle birlikte yeni yönetim teknikleri ayrı ayrı veya birlikte kullanılabilir (Tüz, 2004: 86; Tutar, 2004: 98).

1.7. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Tüm krizler başarısızlığın köklerini barındırdığı gibi başarının tohumlarını da içinde barındırır. Kriz zamanındaki potansiyel başarıyı belirlemek, geliştirebilmek ve neticelendirmek kriz yönetiminin temelini oluşturur. Krizin kötü yönetilmesinin temelinde ise durumu kötü algılama ve durumun daha da kötüleşmesi eğilimine girmesine engel olmamak kriz yönetiminin kötüleşme eğilimine kendisini kaptırmasıdır (Augustine, 2000: 13-14).

Örgütler her zaman yaptıkları gibi iş yapma ve karar verme durum yapma ve karar verme alışkanlıklarından yararlanarak kriz şartlarında karar verebilmeleri çok güçtür. Bu zorluk nedeniyle kriz dönemindeki yönetim politikalarının ve uygulamaların farklı o anın şartlarına cevap verecek şekilde olması gerekmektedir (Can, 2005: 397).

Kriz durumlarında etkin bir idare oluşturabilmek, örgütün kar ve zararlarının fazlalığıyla yakından ilgilidir. Örgütün maruz kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde çok önemli ve belirleyicidir. Tehlike içeren krizlerinin idaresinde olası kayıplar minimum seviyeye düşürülmeye çalışılırken, fırsat içeren krizlerin idaresinde olası getirilerin en üst seviyeye çıkarılması için çaba sarf edilir (Dinçer, 2013: 423).

Örgütlerin başarısı ve devamlılığı çoğunlukla örgütün çevresinde görülen imkân ve sınırlılıkları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır (Tutar, 2004: 88). Kriz yönetimi uzun iç içe geçmiş karmaşık süreçlerden oluşmaktadır. Ayrıca ortak bir paydada, düşük bir maliyetle istikrarlı bir duruma ulaşmak için yapılan eylemler bütünü olarak da belirtilebilir (Aksu, 2008: 56).

1.8. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz dönemlerinin örgüt açısından normal bir dönem olmaması nedeniyle kriz yönetiminin sistematik bir düzen içinde ve belirli yaklaşımlar ile yapılması gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak çağdaş kriz yönetimi

kendine has özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Haşit, 2000: 65; Aksu, 2008:58-59; Özden, 2009: 50-51):

- Kriz yönetimi temel olarak, krizleri önceden öngörebilen, bunları sınıflandırabilen, bunlar için bir dizi önlem alabilen, kendine birçok alan ilgili dersler çıkarabilen ve yeniden örgütlenerek toparlanan örgütler oluşturmaktır.
- Etkili bir şekilde yönetilen kriz için, bu durum aynı zamanda krizin önlenmesini de içeren bir süreç olmaktadır. Örgütlerde krizlerin kısa sürede denetim altına alınmasını sağladığı gibi zararların ve kayıpların sınırlandırılması anlamında da avantaj sağlayabilmektedir.
- Kriz yönetiminde kriz yöneticilerinin krizi algılama biçimleri krizi tehdit edici unsur olarak algılamaları krizin önlenmesinde ve krizle mücadelede etkin olmaktadır.
- Kriz yönetiminde kontrol, maliyet, durumsallık, iletişim, planlama, düzenleme, durumsallık, kültür, birbirine bağlılığı ve sistemlerin karmaşıklığı çok önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz yönetimi devam eden bir süreçtir. Başı ve sonu yoktur.
- Kriz yönetimi birden fazla süreçten oluşmaktadır.
- Kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olacak şekilde tasarlanıp gerçekleştirilmelidir.
- Kriz yönetimi örgütün özelliklerine göre değişiklik gösterir.
- Yöneticiler, kriz yönetiminde başarılı bir idare sergilediği takdirde, bu durum yöneticilerin morallerinin yükselmesine ve kendilerine duydukları güvenin artmasına imkân tanıyacaktır.
- Kriz yönetimi karmaşık, önemli, zor, gerekli ve uzun dönemli bir süreçtir. Bu nedenle krizi çözebilmek uzun sürebilmektedir.
- Kriz yönetimi birtakım yetenekleri ve belirli oranda tolerans gösterebilmeyi gerektirir.
- Krizler örgütün stratejik hedeflerini tehlikeye attığı riskli bir süreç olduğu için kriz yönetimi alanı, stratejik yönetim alanı ve risk yönetimi alanı ile çok yakın ilişki halindedir.

- Kriz yönetimi psikolojik ve fizyolojik açıdan güçlü olmayı gerektirdiğinden yönetim ekibi eğitime tabi tutulmalıdır.

1.9. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kriz şartlarında yöneticinin krize cevap verebilme esnekliği, krizi algılama biçimi ve durumla ilgili tahminlemesi kriz yönetimi için kararlar alıp uygulamak için hazır olup olmamasına bağlıdır (Dinçer, 2013: 423).

1.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz yönetiminde, arzu edilmeyen durumları hafifletme ve istenmeyen durumlardan kaçma stratejilerini kapsar. Krizden kaçma yaklaşımı örgütün kendisini yaşanabilecek olumsuz durumlardan savunmak amacıyla sergilediği bir durumdur. Ancak bu durum örgüt için istenmeyen bir durumdur. Örgütün denge durumunu korumasını tehlikeye yönelik krizlerde korumasına yardımcı olmaktadır. Kaçma yaklaşımı krizin fırsat olarak adlandırıldığı kriz türlerinde ve zamanlarında kaçmanın sonucu olarak fırsatın değerlendirilememesi nedeniyle alternatif bir maliyet olarak ortaya çıkabilmektedir. (Can, 2005: 398).

Krizden kaçılabilmesi için örgütün kendi dış sistemlerini ve iç sistemlerini çok iyi analiz etmesi ve yetki devrini sağlaması ve dinamik bir örgüt ve yönetim yapısına sahip olması gerekir (Aymanıkuy, 2001: 4).

Krizden kaçmak için örgütün dış çevresini devamlı bir şekilde takip etmesi ve geleceğe yönelik olarak kendi yapısının niceliğine ve niteliğine uygun olan tahmin yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir. Krizden kaçma yaklaşımında özetle örgüt yönetimi iç ve dış çevreyi devamlı bir şekilde incelemeli ve örgütün özellikle iç çevresinin analizinde örgütün durumunu ve hangi doğrultuda hareket ettiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz devam ettiği sürece gerilime sebep olan etkenleri azaltmaya çalışmalıdır (Dinçer, 2013: 424).

1.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, istenmeyen bir durum olmasına rağmen bir takım olumlu fonksiyonlara da sahiptir. Örgüt yönetimine değişim ve gelişim yönünde baskı yapması ve örgütün zayıf yönlerini meydana çıkarması krizin bazı olumlu fonksiyonlarıdır. Bu yolla kriz

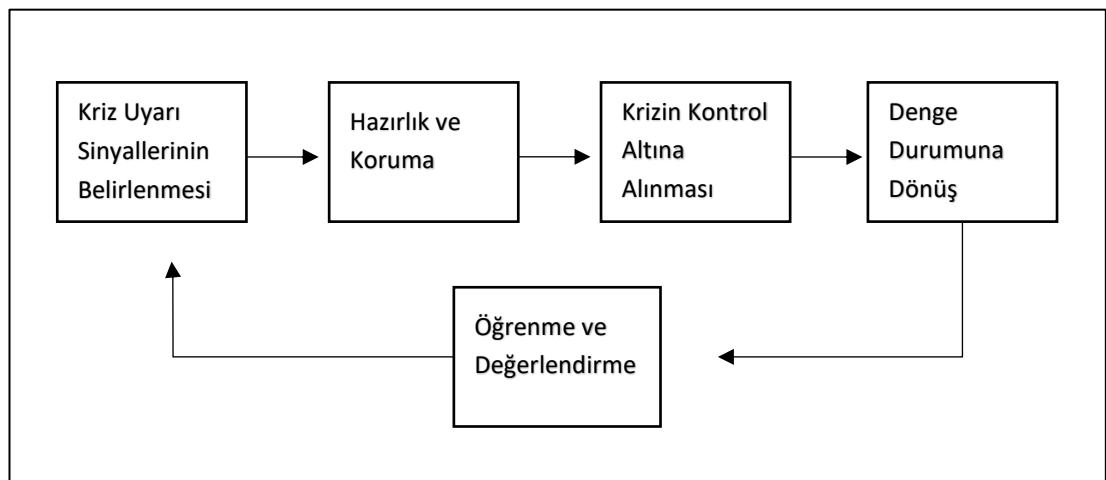
yönetim tarafından yararlı hale getirilebilmektedir (Dinçer, 2013:424).Krizin üstesinden gelebilmek için, etkin iletişim ve geri bildirim, erken uyarı sistemi, işletmenin değerlemesi, dinamik ve esnek yapıli planlama, organik ve esnek örgüt yapısı ve örgüt geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.(Aymankuş,2001: 4)

Örgütün kriz çözme aşamasındaki grup bağımlılığının ve dayanışmasının kuvvetlendirilmesini sağlayacak destekleyici liderlik şeklinin kabul görmesi örgüt yönetiminin kısa sürede verdiği kararların kalitesinin artırılmasını sağladığı gibi merkezileşme eğilimini engellemektedir. Örgütün kriz çözme aşamasında orta vadede, bilgiyi kullanma yeteneğinin artırılması örgüt için yeni değerlerin ve gerçekleştirilecek hipotezlerin ortaya konulması ve orta seviye yöneticilerin gelişiminin sağlanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Esnek ve dinamik bir yapının kurulması ve bu yapının korunması, örgütün hedeflerinin ve değerlerinin sıkça gözden geçirilmesi, örgütle ilgili devamlı olarak bilgi toplama ve bu bilgilerle etkin ve etkili bilgiler geliştirme örgütü kendi içindeki durumunun araştırılması ve değerlendirilmesi kriz durumlarının başarıyla atlatılmasını kolaylaştıracaktır (Milburn vd, 1983: 1176-1177).

1.10. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Kriz yönetimi aşağıdaki şekilde adım adım yönetilmesi gereken aşamaları içerir. Kriz uyarı sinyallerini ilk aşamada vermektedir. Örgüt bu sinyalleri erken fark ettiği takdirde kriz durumu oluşmayacak veya krizin çözümü kolaylaşacaktır.

Şekil 1.3. Kriz Yönetim Süreci



Kaynak: Can, Halil (2005). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi: Ankara. s. 398

1.10.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz öncesinde ilk aşama olan krizin oluşma aşamasında kriz sinyalleri yollamaktadır. Bu sinyallere karşı örgüt yönetiminin uyarı sistemini ve hazırlıklarını içerir (Tüz, 2001: 26). Krizin yolladığı bu sinyalleri erken uyarı anlamında yönetimin dikkate alması, gelişmekte olan ve tüm etkisiyle hissedilecek olan krizin büyüklüğü ve etkisiyle alakalı verileri ihtiva etmesi nedeniyle yöneticilerin bu kriz sinyallerine karşı azami derecede hassas olmaları gerekmektedir. Kriz, bu uyarı sinyallerinin takip edilmemesi ve düzgün bir şekilde değerlendirilmemesi durumunda kriz kaçınılmaz olacaktır ve tüm şiddetiyle hissedilecektir. Yöneticiler kriz sinyallerini bilgi yığından ve gereksiz bilgilerden ayırabilmeyi öğrenmelidir. İkinci olarak izleme sonuçları üst yöneticiler tarafından düzgün bir biçimde değerlendirilmelidir. Son olarak da farklı kriz sinyallerini erken uyarı sistemlerinin belirleyecek nitelikte olması gerekmektedir. Örgütte farklı sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin tesis edilmesi ve işletilmesi kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için gereklidir (Can, 2005: 398-399)

Krizin yakınlık derecesi uyarı sinyallerinin belirginliği ile ölçülür. Tehditlere karşı savunma ve örgütün yeniden istikrara kavuşması sinyallerin belirginliğinin fazla olması durumuna göre zorlaşacaktır. Bu nedenle, uyarı sinyallerinin henüz ortaya çıkmadan yakalanması ve değerlendirilmesi konusu önem taşımaktadır (Ataman, 2002: 257).

Krize karşı önlemler ile ilgili mekanizmaları örgütün kurması halinde olası kriz durumunda örgüte erken uyarı sisteminden gelen bilgiler örgütün yönetimine iletilir ve gelen bilgiye göre ilgili önlemler alınır.

1.10.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Krize hazırlıklı olan örgütlerin birtakım özellikleri vardır. Bunlar; endişeye karşı kuvvetli savunma sistemi, yenilik için devamlı bir arayış, endişeyi benimsemeye yeterli savunma mekanizması ve problemlerin araştırılmasıdır. Yapı itibarı ile krizler karmaşıktır, bu nedenle önceden belli bir eğitim ve organizasyon döneminde bir plan hazırlığının yapılması gerekir. Anında karar vererek harekete geçmek bu aşamada yeterli gelmemektedir, (Tutar, 2004: 76).

Krizden korunmak için ilk olarak işletmelerin, erken uyarı sistemleri yoluyla edindiği bilgileri işleyip kullanarak, kriz durumuna karşı tedbirler alabilmesine yardımcı olan sistemleri belirlemesi gerekmektedir. Ancak bu tedbirler, krizin oluşmasını önlemek için tek başına yeterli değildir. Bu sinyallerin iyi bir biçimde değerlendirilmesi izlenerek belirlenmesi kadar gereklidir. Örgütün gereken hazırlık sistemlerini oluşturması ve koruma mekanizmalarını kurması ile uyarı işaretlerinin değerlendirilebilmesi sağlanmaktadır (Can, 2005: 399).

Krizde hazırlıklı olan örgütler sürekli bir yenilik arayışı, endişe için güçlü bir savunma mekanizması, problemlerin bulunması ile ilgilenilmesi, endişenin içselleştirilmesi aşamasında yeterli savunma mekanizması gibi özelliklere sahiptir. Krizler yapısı gereği kompleks yani karmaşıktırlar ani kararlarla hareket etmek yeterli değildir, önceden hazırlıkları ve organizasyonu tamamlanıp yapılmış bir plan gereklidir (Tüz, 2001: 75).

Liderin krizi yönetme kabiliyeti, kriz işaretlerine yönelik alınan önlemlerle ve tahminlerindeki doğruluk derecesi ile yakından ilgilidir. Yöneticinin, krize düşmeden krizden kaçınabilmesi, olası krizi ve boyutlarını önceden hissedebilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda yeterliliğini gösterdiği takdirde mümkün olabilir (Tutar, 2004: 76). Krize hazırlıksız ve hazırlıklı örgütlerin özellikleri Tablo 1.2 de görülebilecektir.

Tablo 1.2. Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler

	Krize Hazırlıksız Örgütler	Krize Hazırlıklı Örgütler
Strateji	<ul style="list-style-type: none">• Geleneksel stratejik yönetim• Hayatta kalma ve büyüme odaklı• Sınırlı hedefler• Kriz yönetiminde çoğunlukla proraktif strateji• Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok	<ul style="list-style-type: none">• İsbetli çözümler• Gelişme ve öğrenme odaklı• Ortak hedefler• Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler• Krizin aşamalarına göre stratejileri var
Yapı	<ul style="list-style-type: none">• Kriz yönetimi için özel bir yapı yok• Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok• Planlamanın klasik tanımlanması	<ul style="list-style-type: none">• Etkili kriz yönetim ekipleri var• Özel ödül, görev ve eğitimler var• Gelişmiş zaman ve alan kavramları
Kültür	<ul style="list-style-type: none">• Hatalı rasyonalizasyonlar çok sık kullanılır (krize hazırlıklı olanlara göre• yaklaşık 7 defa daha fazla)• Kültürel bağlardan haberdar değil	<ul style="list-style-type: none">• Çoğunlukla bilinçsiz ve hatalı rasyonalizasyon kullanımları çok az• Kültürel bağların önemini kavramış• Bilinçli, tecrübeli

Kaynak: Tutar, H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi. Seçkin; Ankara. s. 75.

1.10.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Krizin tüm şiddetiyle meydana gelmesi baştaki ilk iki evrede yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmemesi durumunda gerçekleşir. Bu aşamada kriz olası olmaktan çıkmış gerçekleşmiştir. Bu aşamada krizin etkilerinin önlenmesi, krizin ortadan kaldırılması ve zarar minimizasyonu durumları değerlendirilmektedir. Bu aşama “duruma hâkim olma” ve “zarar kontrolü” olarak da isimlendirilmektedir (Can, 2005: 399)

Önleme ve hazırlık sistemlerinin devamlı bir şekilde denenmesi ve çalışmalarının kontrolü krizi kontrol altına alabilmenin en etkili yollarından birisidir. Önleme ve hazırlık sistemleri herhangi bir yetersizlik durumunu kolay bir şekilde bulup meydana çıkarmaktadır. Erken uyarı sistemleri planlı ve sistemli bir şekilde takip edilmediği takdirde önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama imkanlar dahilinde hem krizi denetim altına almak amacıyla, onun yönünü başka bir tarafa çevirme aşamasını içerdiği gibi hem de meydana gelen krize hazırlık aşamasını içermektedir (Tutar, 2004:97).

1.10.4. Denge Durumuna Geçiş

Kriz nedeniyle meydana gelen zararın sınırlandırılması ve krizin savuşturulmasından sonra örgütün olası en kısa zaman içerisinde olağan faaliyetlerine dönmesi bir zorunluluktur. Örgüt sistemlerinde örgütün işleyişini bozacak önemli derecede örgüte zarar veren bozulmalar kriz dönemlerinde görölmektedir. Kriz yönetim sürecinin bu aşamasında örgütsel sistemlerde meydana gelen önemli bozulmaların düzeltilmesine yönelik kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar yapılmaktadır (Haşit, 2000: 70).

Kriz sonrasında yönetim örgütün yeniden yapılanması sırasında ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetiminin buradaki hedefleri kriz sonrasında adaptasyonun sağlanması, değişim ve yeniden yapılanmanın yönetilmesi ile yeni bir döneme geçilmesidir. Bu dönemde örgüt içi çözümlerin önlenmesi ve önceki standartların yakalanması için yönetim yeniden yapılanma dönemine girmiştir (Pira ve Sohodol, 2008 :53).

1.10.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz sonrasında temel çerçeve krizden öğrenmedir. Bu nedenle kriz yönetimi tarafından yapılması gereken “iş etki analizinin” yapılmasıdır. Buradan hareketle muhtemel krizlerin etkilerinin en düşük seviyeye düşürülebilmesi için, örgütün iş sürecinin üzerinde krizin hangi faaliyetleri etkileyebileceğinin analizinin yapılması gereklidir (Korkmazzyürek ve basım, 2009: 356). Kriz döneminde alınmış olan önlem, karar ve uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini kriz yönetimi sürecinin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme aşaması kapsamaktadır. Diğer taraftan birtakım önlemler bu dönemde alınıp krizin tekrar etmemesi sağlanmakta, hem de krizden fayda elde edilmesine yönelik çalışmalar bu evrede gerçekleştirilmektedir. Bu evrede ihtiyaç duyulmakta olan etkinliği sağlayamayan, bir başka ifadeyle krizin fırsatlara davet eden olumlu taraflarını tespit edip ondan yararlanamayan örgütler ise krizle yüzleşmek yıkıcı sonuçları ile yüzleşmek durumunda kalırlar (Can, 2005: 400).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsan sosyal bir canlıdır bu nedenle gruplar halinde yaşamaktadırlar. Gruplar halinde yaşayan ve sosyal bir varlık olan insanoğlu her daim grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak önderlere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanoğlunun içinde yaşadığı grupların muhakkak ki bir amacı mevcuttur ve bu grupların amaçlara yönlendirilmesi ikna ve beceri kabiliyeti gerektirir (Eren, 2012: 435).

Bir organizasyonun başarısı ise onu oluşturan bireylerin ve ekiplerin reflekslerinden oluşur. Organizasyonlar kendilerini oluşturan insan kaynaklarının kalite seviyesinden daha yukarıda veya aşağıda değildir. İnsan kalitesi bakımından güçlü ve yetkin insanlardan oluşan örgütün yönetim ekibi de güçlü ve yetkin olur ve bu örgüt hak ettiği şekilde yönetilir. Bununla beraber bir örgütün yapısı, kendi kültürel değerlerinin oluşumuna dayanır. Çok uzun dönemde insanlar kolektif olarak deneyimlerinin ve gelişimlerinin onlara en üst seviyede faydalı olduğunu gösteren normlar dizisini, olayları ve tepki verme tarzlarını oluştururlar. Liderler bütün bunları koruyan, iyi temsil eden ve geliştiren kişiler olarak vardılar (Barutçugil, 2014: 21).

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu sebeple liderlik, liderin yaptığı işlerle alakalı bir süreçtir. Lider başkalarını belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Diğer bir ifadeyle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2010: 569).

Sınırları çizilmiş belli bir hedefinin olması, bu hedef etrafında toplanmış belirli bir grubun varlığı ve bu grubu hedef etrafında tutacak ve hedefin gerçekleştirilmesinde önderlik sağlayacak bir liderin hazır bulunması ortak nokta durumundaki kriterlerdir. Bu anlamda “Liderlik; bir grubu belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve kabiliyetlerin

toplamıdır” şeklinde tanımlanabilir (Zel, 2001: 91). Liderlik, bir organizasyonun örgütün hedefleri doğrultusunda tüm paydaşlarının başarıya ulaşmasını sağlayan, yapılması gereken son harekettir (Öztürk, 2003: 309). Bu son hareketi sağlayan davranışları Gardner (1995) aşağıdaki şekilde sıralamıştır. (Sternberg, 2005, s.202):

- Lider ikna edici bir konuşma yeteneğine sahip olmalı ve diğer bireylerin nasıl düşündüklerini anlamaya çalışmalıdır,
- İşlerin üstesinden gelirken ilk günkü heyecanı taşır, enerji doludur ve her için üstesinden gelebilir,
- İstisnalar olmakla birlikte lider sadece bir alanda güçlü olmak yerine tüm alanlarda donanımlıdır,
- Gerekli olduğu durumlarda otorite konumundaki kişilere karşı durabilir,
- Diğerlerine göre bazı üstün yetenekleri vardır,
- İstisnalar olmakla birlikte lider sadece bir alanda güçlü olmak yerine tüm alanlarda donanımlıdır.
- Gerekli olduğu durumlarda otorite konumundaki kişilere karşı durabilir ve
- Diğerlerine göre bazı üstün yetenekleri vardır.

Özetle, liderlik olgusu örgütler için çok önemlidir. Bu önemin üç ana sebebi vardır: Birincisi, örgütün etkili bir şekilde işlemesi liderin sorumluluğundadır. Örgütteki başarı ve başarısızlık olgusunun sınırı örgütün üst seviyesindeki yönetimin iş ve işlemler ve örgütün genel anlamda işleyişine yönelik kalite algısı ve liderlik özellikleriyle ilgilidir. İkincisi, örgütte tüm çalışanlar tarafından güven duyulan liderlerin kararlarına saygı gösterilir ve örgütün varlığının devamına yönelik amaç sağlarlar. Üçüncü olarak, liderler sevk ve idare özellikleriyle örgütün olaylar ve durumlara göre mukavemetini ve güvenilirliğini sağlamaktadırlar (Bennis, 2001: 18).

Liderlik konusu ile ilgili tüm literatür incelendiğinde ve tüm tanımların ortak bir şekilde vurguladığı noktalar değerlendirildiği takdirde belirli bir insan grubunu belli hedefler etrafında kenetleyebilme ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi aşamasında onları harekete geçirme kabiliyet ve bilgilerin tamamıdır diyebiliriz (Eren, 2012: 435).

2.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramsal olarak yakın anlamdaymış gibi gözükseler de liderlik ve yöneticilik arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici temel manada sadece verilmiş işi yapan, üstlerine bağlı, var olanı yöneten, astlarına sert, mevzuat odaklı, otoriter ve merkeziyetçi bir kişidir. Lider kişi ise, personelini güçlendiren, strateji belirleyen, hedefleri ve amaçları örgüt için belirleyip bunlara yönlendiren, strateji kuran, etkili iletişim becerisi olan, grubu belirli amaçlar için bir araya getirebilen, bu grubu amaçlar için etkileyip harekete geçirme kabiliyetine sahip olan kişidir (Tunçer, 2012: 292).

Liderlik ve yönetim genellikle kavramsal açıdan karıştırılmaktadır. Ancak bu iki kavram kimi noktalarda birleşirken kimi noktalarda da birbirinden ayrılmaktadır. Yönetim, süreçler, sistemler, teknoloji, standartlar, ölçümler, kontrol ve planlamayla alakalıdır. İşleri gerçekleştirmek, yönlendirme ve tepki vermek ile ilgilidir ve sürekli iyileştirme çabasıdadır. Liderlik ise insanlarla, yapı ve kültür ile istenen gelecek ile ilkelerle ve amaçlarla ilgilidir. Yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde liderlik; yapılan hizmeti kalıcı olmayı ve girişimciliği destekler. Örgütler ise hem yöneticilik hem de liderlik becerilerine ihtiyaç duyarlar. Tüm örgütlerde her iki beceri de gereklidir. Yöneticiler hazırda bulunan çerçeveler ve dizinler içerisinde yönetirken liderler ise mevcut olanları tartışır ve tercih yaparak yol gösterirler (Barutçugil, 2014: 73).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekliyle özetlenebilir (Koçel, 2010: 574):

- Yöneticilik bir meslek olarak değerlendirilirken liderlik ise insanları harekete geçirmeyi ve etkilemeyi sağlama yeteneklerine dayanan bir iştir.
- Yöneticilik formal bir yapı içerisinde gerçekleştirilirken, liderler için formal yapının varlığı bir zorunluluk değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına işlerin en etkin şekliyle yaptırılması iken, liderlik ise yaptırılacak işlerin ve tanımlanıp belirlenmesi ve amaçların belirlenip takipçilerin bu amaçlara yönlendirilmesi ile ilgilidir.
- Yöneticiler yetkileri ve yaptırımları ile insanları etkilemeye ve yönlendirmeye çalışırken, liderler ise davranışları, kişisel özellikleri, vizyonu, güveni ve ilhamı ile etkiler ve yönlendirir.

- Yöneticilerin görev tanımları varken, liderlerin yoktur.
- Bilimsel yanı ve özellikleri yöneticiliğin ağırlıklı bir işken, liderliğin sanatsal yönü ağırlıklı olan bir iştir.
- Yöneticilik görev tanımları ile oluşturulan hedeflere ulaşmaya odaklıyken, liderlik ise değişime ve dönüşüme odaklıdır.
- Yöneticiler işleri doğru yapan kişiler iken liderler doğru işleri yapan kişilerdir.

Yukarıda anlatılanlardan anlaşılacağı gibi yönetici yetkiyi elinde bulundurmaktadır. Yetki yönetici de olduğu sürece etkisi devam etmektedir. Ancak lider insanlar üzerinde liderlik özelliklerinden ve yeteneklerinden kaynaklanan yöneticinin sahip olduğu yetki benzeri ama daha geniş etkileri olan bir güce sahiptir.

2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin açıklanması anlamında ortaya atılmış olan ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderliğin belirlenmesi aşamasında temel olarak kabul edilen faktörler liderin barındırdığı liderlik özellikleridir (Koçel, 2010: 575). Kişinin lider olmasını sağlayan özelliklerin nelerden oluştuğunu veya etkin bir lider olan kişilerin neden etkin bir lider olduklarını ve bazı kişilerin neden böyle önemli bir özelliğe sahip olmadıklarını insanların kişilik özelliklerindeki farklılıkları araştırmak suretiyle ortaya koymaya çalışan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderlik değişkeninin sınırlarını belirleyen liderlik özelliklerine, liderlik kavramına ve liderlik özelliklerine sahip olan liderin bu özelliklerinin süreci etkileyen en önemli etmenlerden biri olduğu onaylanmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 26).

Liderlik özellikleri itibariyle lider olan kişinin grup üyelerinden farklı özelliklerde olması gerekeceği için grup üyelerinin kişilik özelliklerine göre incelenmesinin ve karşılaştırılmasının yapılması halinde grup için uygun olan liderlerin bulunması sağlanacaktır. (Koçel, 2010: 576).

Başarılı bulunmayan yönlerinin olmasına rağmen bu liderlik davranışına değer verilmemesi doğru değildir. Liderlik kuramı için, özellikler yaklaşımının katkısıyla liderliğin doğası ile ilgili bazı özelliklerin bulunmasını sağlamıştır. Örnek verecek

olursak etkili liderlik özellikleri sıralandığında algı yeteneği, zekâ seviyesi, insan ilişkilerindeki tutumları, anlayış ve yüksek motivasyon gibi niteliklere sayılabilmektedir. Ayrıca özellikler teorisinin tanımsal olması nedeniyle başarıyı analitik yönünün eksikliği nedeniyle analitik yöntemlerle tahmin etmedeki kabiliyeti kısıtlıdır. Sonuçta özellikler teorisinin yerini birçok yönden durumsallık teorisi almıştır (Yılmaz, 2008: 89).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımın temelini oluşturan düşünce, lideri başarılı ve etkin kılan olgunun liderin sahip olduğu bireysel özelliklerden öte, liderin liderlik yapma evresinde gösterdiği davranışlar ve kendisini izleyenlerle arasındaki ilişkilerin özellikleridir (Koçel, 2010: 577).

Davranışsal yaklaşımın yönetim bilimi alanına sunduğu en mühim katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl bir davranışta bulunduğu ve hangi sebeple o şekilde davranışlara yöneldiği ve bu yapı ile davranış ile alakalı olan ilişkilerinin açıklanmasıdır (Yukl, 1989: 73).

Davranışsal kuramların liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkıları olmasına rağmen çevreyi ve koşulları çok fazla dikkate almamaları ile eleştirilmişlerdir (Tengilimlioğlu, 2005: 5).

Davranışsal yaklaşımların gelişimine ortaya konulan teorik çalışmaların ve yapılan uygulamalı araştırmaların katkısı bulunmaktadır. Bunlar; Ohio State Araştırması, Michigan State Araştırması, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı'dır

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine, 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilen liderlik araştırması büyük katkı sağlayan çalışmalardan birisidir. Sivil olsun askeri olsun pek çok yönetici üzerinde yapılan çalışma liderin tanımlanma biçiminin tespit amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonucunda sağlanan tanımlar faktör analizine tabi tutulmakla birlikte ve bu liderlik araştırması sürecinde liderlik evrelerini anlamlandıran faktörler bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmayı gerçekleştirmek için, “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” ve liderin davranışlarını temel olarak kabul eden bir araç kullanılmıştır (Koçel, 2010: 576).

Şekil 2.4. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Anlayış ↑	Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük Düşük yapıyı harekete geçirme	Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük Yüksek yapıyı harekete geçirme
	Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük Düşük yapıyı harekete geçirme	Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük Yüksek yapıyı harekete geçirme
	Yapıyı Harekete Geçirme →	

Kaynak: Can, Halil (2005). “Organizasyon ve Yönetim”. Siyasal Kitabevi: Ankara, s. 265

Şekilde bahsedilen bu iki boyutun incelenmesi halinde birbirinden farklı ve bağımsız olduğu görülecektir. Şekilde görüleceği gibi liderlik davranışlarının çeşitli kombinasyonlarını gösteren dört temel önderlik tarzı oluşmaktadır. Ancak şekilde sunulan model bütün şartlar için en etkili olabilecek bir bileşimi önermemektedir. Ohio modelini incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılabılır (Can, 2005: 264):

- Otoriter liderlik tarzı isteyen grup için, grubun beklentisi bu yönde ise en uygun davranış tarzı bu liderlik tarzını uygulamak olacaktır.
- Grup liderlik özellikleri bakımından otoriterlik özelliği az olan bir lider istiyorsa, grupta direnç oluşacak ve liderin yapıyı harekete geçirmesine karşı tepki oluşacaktır davranışı tepki görecektir.

- Yapılan iş, teknolojik özellikler bakımından çok detaylanmışsa ve zaman kısıtlı ve bu kısıtlı zaman baskı oluşturuyorsa anlayışlı davranan lider başarılı olamayacak, devamsızlık iş bırakma ve şikayetler çoğalacaktır.
- Yapılmakta olan iş, işin doğası gereği ayrı ayrı örgüt bireylerinin ve grubun kendini gerçekleştirmesini engelleyici özellikte ise, bu şekilde güdülemenin faydası olmayacaktır
- Üstlerle astların irtibatı az ise, idare şekli otoriter liderlik tarzında olacaktır.
- Çalışanların üstleriyle ilişkisi az olduğu durumda ise yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar ile lider sürekli irtibat halinde ve ilgi yüksek ise liderden yüksek anlayışlı olmasını bekleyeceklerdir

2.3.2.2. Michigan State Araştırması

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine ve liderliğin liderlik tarzları biçiminde incelenmesine katkı sağlayan diğer önemli çalışmalardan biri olan Michigan State Araştırması Rensis Linkert yönetiminde yapılmıştır. Bu çalışmanın hedefi grubun verimliliği ve grup üyelerinin tatmini açısından katkısı olan faktörlerin maliyet, verimlilik, devamsızlık, personel devir hızı, şikayetler, iş tatmini ve motivasyon gibi ölçütler aracılığıyla belirlenmesi olmuştur (Koçel, 2010: 576).

Yüksek ve düşük performanslı gruplarla yapılan mülakatlar neticesinde etkin liderlik davranışlarının kişiye ve işe yönelik olacak şekilde iki ana kategoride toplanmıştır (Schermerhorn, 2010: 308).

Kişiye yönelik liderlik; kişilerin istekleri ve gelişimleri doğrultusunda çalışma şartlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, grup üyelerinin kişisel gelişimlerinin ve ilerlemelerinin sağlanması yetki devrini temel alan liderlik tarzıdır. İşe yönelik lider; takipçilerini makamının verdiği yetkiye dayanarak ve cezalandırma otoritesini kullanarak, belirlenmiş ilke ve yöntemlere uygun bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını izleyen ve kontrol eden bir davranış sergiler (Koçel, 2010: 579).

Bahsi geçen iki liderlik şekli arasındaki fark, uygulama şeklinden kaynaklanmamakta, liderlik işlevinin değerlendirilme ve liderliğe yönelim usulünden kaynaklanmaktadır. Kişiye yönelik lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma

taleplerini geliştirmeye yöneltir. Kişilerin potansiyel gçlerinden, etkinlik ve verimliliği çoğaltılmasında idari ve teknolojik imkanlara göre daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır (Zel, 2001: 105).

2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert'in geliştirdiği Sistem 4 Modeli, Ohio Araştırması ile yaklaşık olarak aynı dönemde başlamış ve bu araştırmaların da amacı, grup verimliliğine ve grup üyelerinin tatmini konusunda yarar sağlayan etmenleri belirlemektir (Serinkan, 2008: 39). Likert'in araştırmaları, sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olan grupların verimliliğinin yüksek olduklarını; Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olanların ise düşük verimliliğe sahip gruplar olduklarını göstermiştir (Koçel, 2010: 583). Aşağıda görüldüğü üzere liderlik davranışları bu modele göre 4 grup altında toplanmıştır.

Tablo 2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlarına güveni yoktur.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç zgr hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya başlar	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

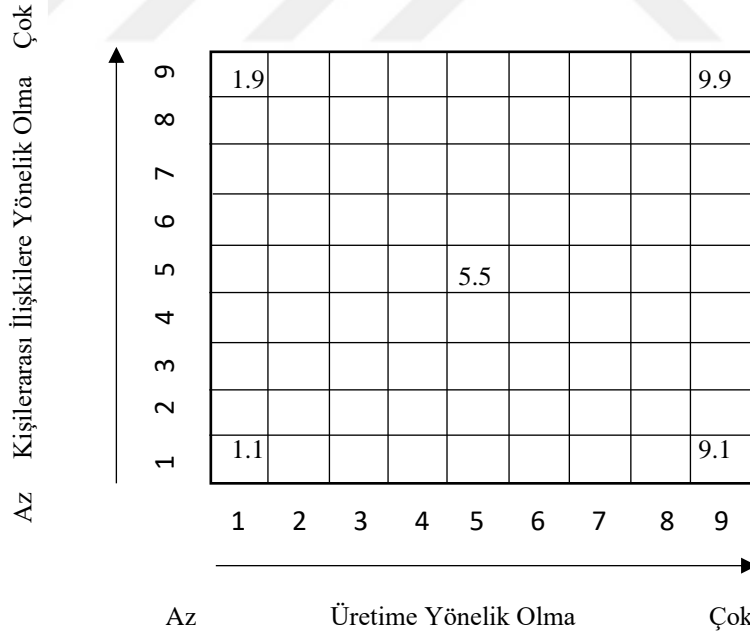
Kaynak: Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. McGraw Hill: New York, s. 437; Aktaran: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta: İstanbul.

2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Blake ve Mouton adında iki bilim insanının Ohio Üniversitesi hocalarının savunduğu görüşlere yakın bir rapor ortaya atmışlardır. Yönetim tarzı matriksi adıyla bilinen bu görüş yönetim ile alakalı eğitim programının bir grid şebekesine adapte edilmesiyle oluşturulmuş bir görüştür.

Liderin ilgi gösterdiği iki ana boyut üzerine inşa edilen Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen diyagram modelidir. Diyagramda yatay boyut üretim ilgisinin seviyesini gösterirken, dikey boyut ise insan ilişkilerine karşı önderin duymuş olduğu ilginin ölçüsünü göstermektedir. Beş (5) ayrı tipte önderlik boyutu bu boyutlara verilen ağırlığın seviyesine göre ortaya çıkmaktadır (Can, 2005: 265).

Şekil 2.5. Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta: İstanbul, s. 580.

Bu matrikste yönetici tiplerinin gösterimi rahat bir şekilde yapılabilir. Örneğin 1,9 tipindeki bir yönetici için astlarının hissiyat ve memnuniyet derecesinin yüksekliği

önemlidir. 9,9 tipindeki bir yönetici genel anlamda tüm süreçleri itibariyle işine son derece önem verirken aynı şekilde astlarının tüm yönleriyle psikolojik ve fiziksel özelliklerine de son derece önem göstermektedir. 5,5 tipindeki bir yönetici ise hem işe her yönüne hem kişilere her yönüyle ortalama derecede ilgi gösteren bir yönetici şeklini göstermektedir.

Genel olarak bu model örgüt geliştirme programlarında kullanılmakta olup lider davranışlarını “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklinde iki farklı boyuta indirgeyerek araştırmaktadır. Bu iki boyutun dokuz bölüme ayrılmasıyla bu iki boyut arasında derecelendirilmiş 81 farklı liderlik şeklinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Bu modelin sağladığı en büyük fayda, lider davranış derecelerinin kavram itibariyle tanımlanmasını mümkün kılmıştır (Zel, 2001: 104-107).

2.3.2.5. McGregor’un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor ‘Organizasyonların Beşerî Yönü’ adlı 1957 yılında yayımlanan kitabında, yöneticilerin örgüt içinde sergiledikleri davranışların, diğer takipçilerinin bu davranışları algılayış biçimine ve bu insanların görüşlerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan örgüt yöneticilerinden bir kısmı X yaklaşımı diğer bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek niteliklere sahiptir (Efil, 2004: 96).

Mc Gregor’a göre yöneticilerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri ve varsayımları onların davranışlarını belirleyen önemli etkenlerden birisidir. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin sergilemiş oldukları davranışa, insan davranışları ile ilgili olan inançları ve varsayımları etki etmektedir (Zel, 2001: 108). “X” ve “Y” Kuramlarına göre kişilerin davranış özelliklerine göre sıralaması aşağıdaki şekliyle yapılabilmektedir.

X Kuramına göre:

- Genel olarak insanlar çalışmayı sevmez ve imkân olması halinde çalışmaktan kaçmaktadırlar. Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılacak ise; yakından kontrol edilmeli, korkutulmalı, cezalandırılmalı, hatta tehdit edilmeli ve yönlendirilmelidirler.

- Normal ve ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez; iş ve mertebesini yükseltme heveslisi değildir, güvenceyi her şeye tercih eder, kendisinin en fazla getiri elde edebileceği işi yapar.
- Genel olarak insan yaratıcı olmadığı gibi, yenilik istemezler ve değişiklik karşısında direnç gösterir.
- Örgüt üyelerinin kişisel çıkarları örgüt çıkarlarından önce gelmektedir. Burada önemli olan örgüt ile ilgili olan amaçlar değil, bireysel çıkarlarıdır.

Y Kuramına göre:

- İnsanların işlerinde akli ve fiziki olarak çaba göstermeleri; dinlenme ve oyun oynama istekleri kadar normaldir. İnsanlar bu nedenle hedeflerine ulaşmak amacıyla bir işe girmek için kendilerini yönlendirecek ve kontrol edeceklerdir.
- İnsanlar tecrübeleri nedeniyle tembeldir, doğuştan tembel değildir.
- İnsanların hedeflerine yönelmesi, ödül kazanma isteğinin yanında başarıya gereksiniminin de tatminine yöneliktir.
- Koşulların sağlanması durumunda ortalama bir insan, öğrenme konusunda isteklidir ve koşullar sağlandığı takdirde sorumluluk almaktan da kaçmayacaktır.
- İnsanların yenilik ortaya çıkarma ve yaratıcılık gibi özellikleri toplumda sadece belli sayıda insana verilmemiş toplum içinde yayılmış haldedir.

Yukarıdan anlaşılacağı üzere X ve Y teorilerindeki yöneticiler personelinin davranış algısı ölçeğine göre bir anlamda tamamen ters yönde davranışlar sergilemektedir (Şimşek vd., 2003:193; Koçel, 2010: 581-582).

2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1960'lardan sonra yönetim alanında köklü değişiklikler yaşanmış bu durum liderlik kuramlarına da etki etmiş ve bu dönemden sonra araştırmacılar lider ve grubun yer aldığı çevreye yönelmişlerdir (Serinkan, 2008: 43).

Liderin içinde bulunduğu çevreye dair koşullarda gerçekleşen değişiklikler, grup içerisinde bulunan izleyicilerin amaçları ve davranış şekillerini etkilemektedir. Bu değişim farklı liderlik türleri ve farklı kişisel özellikler ihtiyacı doğurabilir. Toplumda sürekli bir değişim süregeldiğinden, kişilerde ve çevresel koşullarda da farklılıklar

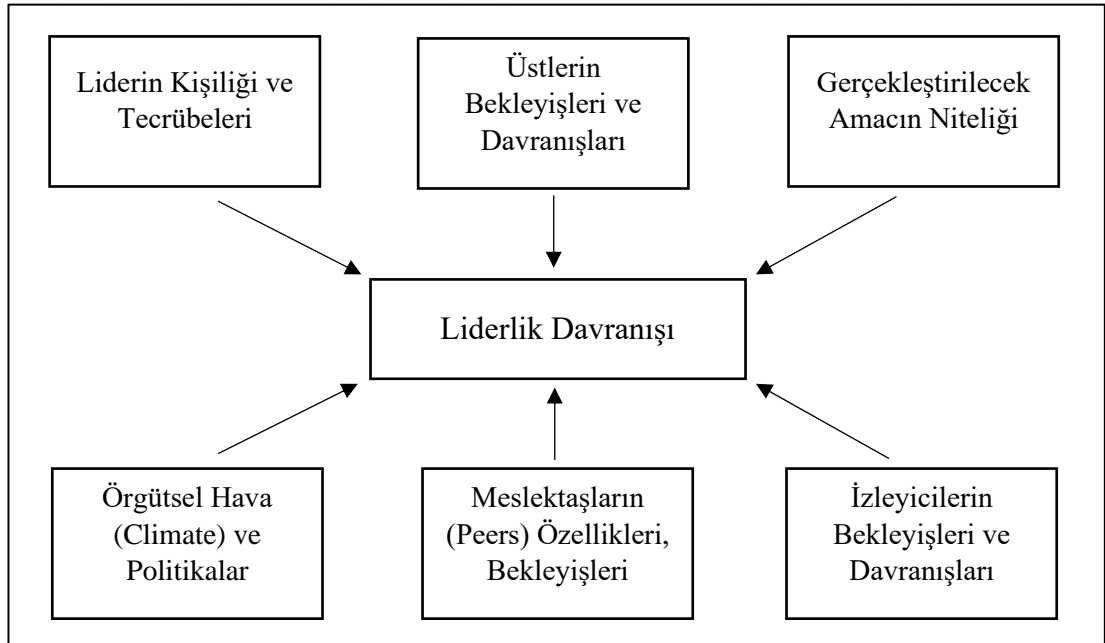
oluşmakta ve daha önceleri başarılı olan bir liderlik tarzı ve davranışı, geçerliliğini yitirebilir. Bu durumda liderliği “yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı” olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 2012: 445).

Lider bu yaklaşıma göre çalışanlarının başarı hırslarını arttırmaya ve motivasyonunu sağlamaya yönelik hareket ederek yönlendirmekte ve bunu da yapılan eylemin özelliğine göre çeşitli davranış şekilleri ortaya koyarak gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223).

Koşullara itibar edilerek açıklanmaya çalışılan bu yaklaşıma göre liderlik olayını liderin etkinliğini belirleyen faktörler ise şu şekildedir (Koçel, 2010: 584):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri.
- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri.
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Şekil 2.6. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta: İstanbul s. 584

Durumsallık yaklaşımının gelişmesinde etkili olan ve ortaya çıkan modeller:

2.3.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler; her duruma göre geçerli bir liderlik modeli yoktur. Durumdan duruma değişebilen ve ilgili olduğu durumun şartlarına göre etkili olabilecek liderlik modelleri vardır. (Can, 205: 268). Bu modele göre liderlerinin davranışlarının etkinliğini belirleyen önemli üç durumsal değişken vardır. Bunlar izleyicilerin lider ile arasında olan ilişkiler, başarılabak işin niteliği, liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu üç faktör liderlik davranışını etkileyeceği gibi bu faktörlerin alacağı değerlere göre oluşacak her durum için farklı bir liderlik davranışı etkili olacaktır (Koçel, 2010: 585).

2.3.3.2. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı

Bu yaklaşım, astların memnuniyetleri, motivasyonu ve performansları üzerinde etkili olan lider davranışını açıklamaya çalışmış, yöneticilerin astlar için ödülün elde edilmesi yolunu açması neticesinde amaçların başarılmasına faaliyetlerini yöneltebildiğini ifade etmiştir. Modelde, liderin etkili olmasını belirleyen faktör, “bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi, ya da ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması” olarak ileri sürülmüştür (Taslak, 2008, 126). Bu teoriye göre insanın davranışlarını etkileyen iki tane faktör vardır. Birincisi kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı, ikincisi ise bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir (Koçel, 2010: 588).

2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin, yaptığı araştırmalar neticesinde geliştirdiği üç boyutlu liderlik modelinde lider davranışlarının dört kategoride toplandığını belirtmiştir. Bu modelde Reddin, Blake ve Mouton'un görev boyutu ve iş boyutuna üçüncü bir boyut olan etkinlik boyutunu eklemiştir (Mollo ve Stanz, 2005: 37). Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın ilişki ve göre boyutlarını yaklaşımında temel alan Reddin, bu iki boyut üzerine önce dört temel yaklaşımı seçer. Bu belirlenen yaklaşımlar bütünleşmiş, kopuk ilgili ve adanmış'dır. Daha sonra bunların her zaman, her koşulda ve her yerde etkin olmayacağını kabul eden Reddin bu iki boyuta ek olarak, bir üçüncü etkililiği ekler. Sonuçta temel olarak alınan bu yaklaşımdan doğan dördü etkisiz, dördü etkili olacak toplamda sekiz önderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Can, 2005: 268).

2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Can (2002), Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu bir diğer adı olgunluk yaklaşımı olan bu kuramı açıklarken, liderin göreve ve ilişkilere yönelik olarak davranışlarını ayarlamasının, görevleri gerçekleştirmekte olan takipçilerin olgunluğuna bağlı olduğunu ifade etmektedir (Taslak, 2008: 126). Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre lideri lider yapan en temel değişkenin izleyenlerinin olgunluk düzeyinin etkisini savunur. Olgunluk ise iki temel bileşene sahiptir; istek ve kabiliyet. Kabiliyet kişinin işe dair teknik bilgisi tecrübesi ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanabilirken istek de bir işi gerçekleştirirken sahip olduğu motivasyon, istek düzeyi veya bağlılığı olarak tanımlanabilir. Olgun bir kimse hem psikolojik hem de teknik açıdan işleri gerçekleştirmek adına yeterlidir (Çetin, 2013: 117).

2.3.3.5. Vroom-Yetton Jago'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton 1973 yılında ortaya koydukları Normatif Durumsallık Yaklaşımı; karar verme ve problem çözme süreçlerine izleyicilerin daha fazla katılımını sağlamaktadır (Johns ve Moser, 1989: 117). Biri ortak karar verme olarak, ikisi danışma ve ikisi de otokratik karar verme olmak üzere, bu liderlik yaklaşımında liderlerin ve takipçilerin birlikte dahil olması neticesinde veya ilişkilerinde ortaya çıkan beş karar şekli belirlenmiştir.

2.3.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre Tannenbaum ve Schmidt önderlik şekillerini, önderlik davranışının özelliklerini gösteren bir doğru (şerit) üzerinde sıralayarak açıklarlar. Bu doğrunun bir tarafı otoriterliği simgelerken patron davranışlarına önem vermekte, diğer uç ise demokratik önderlik tipini göstererek ast davranışlarına önem vermektedir. Bu zıt iki tarafın arasında belirli bir durumdaki önderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki derecesi ile asta bağışlanan yetkinin seviyesinin bir bileşimi şeklinde meydana gelmektedir (Can, 2005: 267).

2.4. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel, Yönetsel, İşe-dayalı) Liderlik

1970'lerin sonlarında J.M. Burns tarafından ortaya atılmış yaklaşımdır. Sonraları ilk olarak B.M. Bass olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından bu yaklaşım

geliştirilmiştir. Bir amaç etrafında birleşmiş grupta, lider ve gruptaki izleyiciler arasındaki ilişkileri ve liderin davranış şekillerini incelemektedir. (Koçel, 2010: 591).

Bu tarzdaki liderler, işletme yazınında etkileşimci liderler olarak tanımlanmaktadır ve geleneksel liderlerdir ve bu liderler önceden hazırlanmış hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar. Liderin görevi, belirlenmiş bu hedeflere uygun yapıyı kurmak, çalışanları bu doğrultuda motive etmek ve denetimler yapmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 415).

Etkileşimci liderler çalışanlarının geçmişten gelen ve devam eden faaliyetlerini daha verim elde edilebilecek ve etkin kılacak şekilde ve iyileştirerek iş görme ve araştırma faaliyetini seçmektedirler. Çalışanların inovatif ve yaratıcı tarafları ile çok az ilgilidirler. (Eren, 2009: 457).

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, etkili olarak değişimi sağlayacak, değişim gerçekleştirilirken rehberlik edecek ileri görüşlülüğün oluşturulduğu, değişim esnasında duyulan ihtiyacın tanımlanmasında lidere olanak verecek yeteneklerin toplandığı bir kümedir (Keçecioglu, 1998: 27).

Dönüşümcü lider örgütleri üstün performansa ulaştıran kişidir, bunu yaparken de yeniliği ve değişimi bir enstrüman olarak kullanır, bu ise ancak liderin vizyoner olması ve sahip olduğu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile olanaklıdır (Koçel, 1989). Bass (1985)'a göre dönüşümcü lider yalnızca izleyicilerinin ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmez, aynı zamanda izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerine dair oluşturdukları havuzu genişletir. Dönüşümcü liderler örgütlerin iyiliği için izleyicilerdeki ilgiyi arttırmak için onlara ilham olurlar ve onlar üzerinde olağanüstü etkilere sahiptirler (Robbins ve Judge, 2007).

Aynı zamanda dönüşümcü liderlik yaklaşımına sahip lider, grubun ve örgütün güven duygusunu artırmasını önemsemesi ve kendini anlaması ile astların sadece var olma amacından ziyade, yaratıcılıklarının geliştirilmesi imkânını sağlayacak örgütsel iklimi oluşturmakta, örgütü başarı ve büyümeye doğru yönlendirmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma ‘‘armağan’’ anlamını da içeren Yunanca bir kelimedir. Kişisel çekicilik olarak ifade edilebilen karizmanın, liderin izleyiciler üzerinde etki oluşturmada önemli rolü vardır. Karizmatik lider, karizmanın oluşumunu sağlayan sahip olduğu özellikler yardımıyla izleyicilerini istediği şekilde hareket etmeye yöneltir (Koçel, 2010:). Karizmatik liderlik yaklaşımı örgütün yeni vizyonlarını izleyicilerine iletmekteki liderin kabiliyetlerini araştırmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonlarının önemini izleyicilerine inandırarak örgütün performansının artacağına inanmaktadırlar (Keçecioğlu, 1998: 35).

Karizmatik liderler izleyicilerinin vizyon oluşturmada sağlayan, bağlılık geliştirebilmeleri için onlara destek sağlayan, kolektif hedefler için izleyenlerini peşinden sürükleyebilen ve öngörülen hedeflere ulaşıncaya izleyenlerin kendilerini başarılı bir şekilde hissetmelerini sağlayan kişilerdir (Nadler ve Tushman, 1990: 77).

Karizmatik liderlik teorisinde liderlik ve lider ile ilgili olarak dikkat çekilen konular; liderin peşinden giden takipçilerinin kendilerine olan duygusal bağlılığı, öz saygı, güven, ‘‘anlam yaratma ve yönetme’’ konusunda yüksek yetenek; anlamın güçlü biçimde aktarılmasında etkin olabilecek güçlü sembol, seromoni, metafor, mizah, ve imajlardan yararlanabilme, istedikleri biçimde insanları yönlendirebilme ve harekete geçirebilmedir (Edizler, 2010: 139).

Karizmatik liderler izleyenlerinin isteklerini, ihtiyaçlarını, sahip oldukları değerlerini değiştirebilme gücüne sahiptirler. Sahip oldukları özgüvenleri, ikna kabiliyetleri ve vizyonları sayesinde takipçilerini etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003:165). Bu liderlik tipinin eleştirildiği nokta ise karizmatik liderler kendi inandıkları görüşünü takipçilerine aktarmak ile yetinirler haricinde başka bir şey yapmazlar (Akgemci, 2008: 514).

2.4.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; örgütsel hedeflerin başarılmasında vizyonun, misyonun ve stratejilerin yaratılması ve uygulanmasını sağlayan, yönlendiren ve güçlendiren süreçtir (Bennis, 1989:8 ;akt. Yalınkılıç, 2010: 49).

Stratejik liderler sahip oldukları birtakım özellikler ile buldukları organizasyonlara yön verebilme kabiliyetini geliştirmiş kişilerdir. Stratejik liderler akıllarındaki stratejileri hayata geçirerek insanları ve organizasyonları bir düzene sokarlar. Etkin stratejik mihenk noktalarını belirleyerek faaliyetlerin gerçekleşme zamanlarını ayarlarlar ve uygun adımları geliştirirler. Bu tip liderler doyumsuz ve durdurulamaz kişilik özelliklerine sahiptir. Stratejik liderler bu nitelikleri itibariyle diğer liderlerden farklılaşmaktadırlar. Stratejik liderin sahip olduğu bu özellikler örgüte stratejik olarak yön vermektedir (Taş ve Aksu, 2011: 355).

2.4.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik konusu 1990'lı yıllar için çok büyük öneme sahiptir. Örgütlerde oluşan hızlı değişim, ileriye yönelik olarak alınmış örgüt kararlarını da etkilemektedir. Değişimin hızlı olduğu bu aşamada örgütleri örgütsel karanlıktan aydınlığa çıkaran, grup tarafından paylaşılmış bir vizyon aracılığıyla örgütü geleceğe taşıyan bu liderlik yaklaşımı geleceğin liderliği olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2000: 165).

Vizyoner liderlik, insanları grupça etkileyerek harekete geçmelerini sağlayacak vizyonların oluşturulması ve iletilmesi kabiliyetidir. Bu lider tipi geleceğe diğerlerinden farklı bir açıyla bakmakta ve ayrıca bu bakış açısını büyük bir kabiliyetle tahlil edebilmektedir (Akşit, 2008: 158).

2.4.6. Paternalist (Babacan) Liderlik

Bu kavram ikili ilişkiler neticesinde kurulan ve hiyerarşik çerçevede değerlendirilebilen, daha çok üstün ve astın görev ve sorumluluklarının belirlendiği kademelerde kendini göstermektedir (Köksal, 2011: 103).

Örgütlerde paternalizm ise lider ile çalışan arasındaki var olan ilişkinin özelliğini ifade etmektedir. Bu ilişkide liderin görevi çalışmanı koruyup gözetmek, sadece iş hayatı ile ilgili değil özel yaşamı ile ilgili olarak da ona yol gösterici olmaktır. Çalışan ise liderine bağlılık ve güven duymakta, onun yol göstericiliğini gönüllü olarak benimsemektedir. Yani, paternalist lider ve çalışanlar, geniş bir ailenin üyeleri olarak görülmekte ve lider-çalışan ilişkisinde paternalist lider, çalışanlarına karşı ailedeki baba gibi davranışta bulunmaktadır (Aycan, 2001: 1).

2.4.7. Otantik Liderlik

Küreselleşmeyle birlikte, politika, sosyal süreç, teknolojik değişim ve gelişmelerin örgüt yapısına olan baskısı liderlerin işini giderek zorlaştırmaktadır. Liderin nasıl daha verimli ve daha etkili olabileceği konusu ile ilgili henüz net bir şekilde ortak bir fikir paydasında buluşulamamıştır. İhtiyaçların yönlendirmesiyle devamlı olarak şekillenen yeni kuramlar ortaya çıkmaktadır (Tabak vd., 2010: 699).

Bu yüzyılda örgütlerin adalet, bütünlüğe, değerlere ve amaçlara, önem veren liderlere ihtiyacı olduğu bir gerçektir. Liderlik becerilerinin etkinliği, örgüt içerisinde en üst düzeyde müşteri hizmetleri sunmaya veya paydaşları içerisinde değer ortaya koymaya ve motive çalışanların var olmasına bağlıdır. Bu becerilerin özgün/otantik liderler vasıtasıyla ilerlediği bir gerçektir (George , 2003: 9).

Otantik insan kendisini ve hayatını düzgün bir şekilde görebilen, kendi temel nitelikleriyle uyumlu olma şekli olarak tanımlanan doğal(otantik) insan kavramı bu liderliğe adını vermiştir (Avolio ve Gardner, 2005: 319).

Pozitif duygular otantik liderliğin gelişim döneminde kritik önemde olan öğelerdir. Liderlikte güven; örgütsel vatandaşlık, bilgiye inanma ve bağlılık gibi önem arz eden örgütsel faktörlerin bir çeşitidir. Ayrıca, izleyicilerin liderin karakterinin nasıl olduğu hakkında bilgi sağlamaktadır. (Avolio vd., 2004: 804).

Otantik/özgün (doğal) liderlik, pozitif bir şekilde kendi gelişimlerini destekleyen ve ilerleten takipçiler ile liderlerin daha fazla bir şekilde ilişkilerde açıklık kazanması, öz farkındalık, veriye dayalı karar verilmesinin sağlanması ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı için hem pozitif psikolojik kabiliyetleri hem de pozitif ahlaki çevreyi kullanan ve öne çıkmasını sağlayan bir lider davranış şekli olarak da ifade edilmektedir (Walumbwa vd., 2008:94).

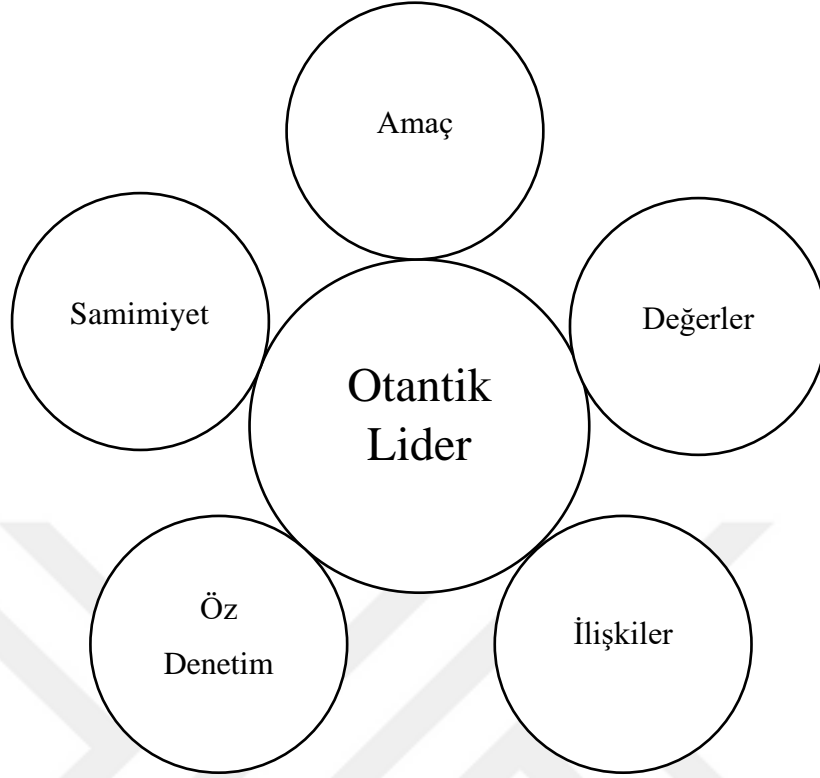
Otantik liderler, samimi ve dürüst bir biçimde kendilerini ve inandıklarını sergiledikleri için özgün/doğal liderler olarak tanımlanabilir. Güven verirler ve izleyenleri ile samimi ilişkiler kurmaktadır. Yüksek motivasyon düzeyini güven duydukları için yakalamaktadırlar. Kendilerine kılavuzluk eden kişilerin beklentilerine göre değil de oldukları gibi yani kendileri olarak yollarına devam ederler. Kendi başarıları ve ünlerinden çok karşıdaki kişilere hizmet etmeyi önemserler (George ve Sim, 2007).

Otantik liderlik kendi görüşlerine göre hareket eden asla kopya olmayan tamamen özgün davranan içten bir liderlik türüdür. Bahsedilen bu kendine özgü olma durumu liderin izleyenleri ile olan ilişkileri ile bağlantılı bir durumdur. Çünkü liderler ve izleyenler birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. Ayrıca otantik liderlik zaman içerisinde gelişir ve insan hayatında deneyimlenen önemli olaylardan veya yeni kariyer durumlarından etkilenir. Liderin psikolojik durumunun sağlıklı olması ve kuvvetli bir etik algısına sahip olması da otantik liderlik için ana noktalardan biridir (Northouse, 2013: 254).

Artan benlik bilinci, kendi kendini düzenleme ve olumlu modelleme davranışları ile otantik liderler izleyenlerinde özgünlük gelişimini teşvik ederler. Bunun karşılığında, otantik liderlik yaklaşımı izleyenlerin özgünlüklerine, sürdürülebilir kalkınmasına, refahına ve performans artışına katkıda bulunur. Otantik liderliğin bileşenleri şu şekilde sıralanabilir. Bunlar psikolojik sermaye, liderin benlik bilinci, ahlaki perspektif, liderlik süreçleri/ davranışları, liderin özdenetimi, izleyenlerin benlik bilinci/ öz denetimi, izleyenlerin gelişimi ve örgütsel koşullardır (Avolio ve Bass, 2002: 322-328).

George (2003: 17) otantik liderlerin geliştirmesi gereken birtakım özellikler olduğunu ve bu özelliklerin beş başlık altında boyutlandırılabilceğini ifade etmektedir. Bu boyutlar; amaçları anlamak, yürekte öncülük etmek, değerleri katı bir şekilde uygulamak, öz denetim yapmak ve daimî ilişkiler kurmak boyutlarında oluşmaktadır. Bu boyutları George (2003) tarafından aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmiştir.

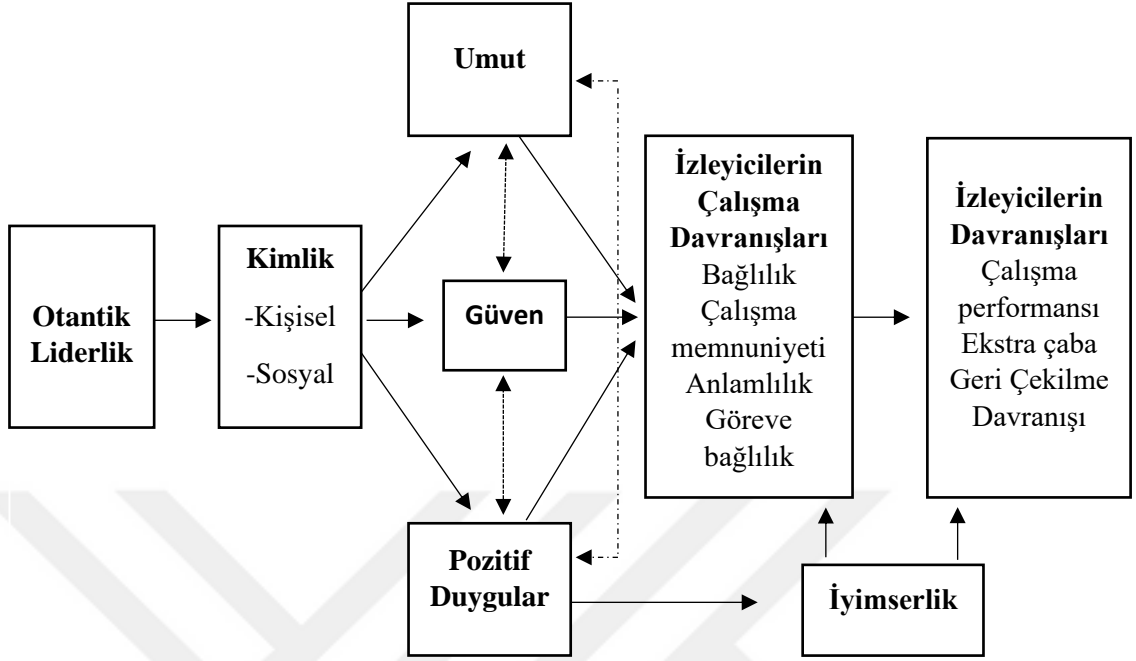
Şekil 2.7. Otantik Liderliğin 5 Boyutu



Kaynak: George, B., (2003), *Authentic Leadership: Retiscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, ss. 18.

Aşağıdaki model otantik liderliği ayarlayan sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlaması açısından izleyicilerin tutum ve davranışlarının nasıl etkileyeceğini açıklar. Bu modelde Otantik liderlik, Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından izleyicilerin sahip olduğu tutum ve davranışlarına atfedilen bir süreç olarak gösterilmiştir (Çiçek, 2011: 59).

Şekil 2.8. Otantik Liderlik Modeli



Kaynak: Bruce J. Avolio ve diğ., “Unlocking the mask: Alook at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, The Leadership Quarterly 15, 2004, s.803.

2.4.7.1 Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik ile ilgili geniş ve kapsamlı ilk çalışma 2003 yılında Kernis tarafından yapılmıştır. Otantik liderlik ile alakalı çalışmalar incelendiğinde, otantik liderlik ile ilgili bileşenler öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört adettir.

2.4.7.1.1. Öz farkındalık

Bir kişinin yaşama hangi anlamları verdiği ve bu anlam verme süreci içerisinde kişinin zaman içerisinde kendisini değerlendirme tarzına nasıl bir etkisinin olduğuna dair bir anlayış olarak ifade edilmektedir. Ayrıca öz farkındalık kavramı anlayış kavrama gibi ifadelerle birlikte kullanılır. Yaşam boyu insanın kendini geliştirmesi ve devamlı olarak gelişim süreçlerini de anlatmaktadır (Avolio ve Wernsing, 2008: 148).

Öz farkındalık bileşeni otantiklik açısından çok önemlidir. Çünkü kişi öz farkındalığını sağlamışsa doğal davranabilir. Doğal olmanın yani otantik olmanın temel noktasını oluşturmaktadır. Otantik olmanın temel noktası olan öz farkındalık sağlandığı takdirde lider kendi hedefini ve amacını hiçbir yönlendirme ve baskıya aldırış etmeden kendi

iç sesini dinleyerek hareket etmesi neticesinde belirleme ve gerçekleştirme yoluna gider (Sparrowe, 2005: 421). Otantiklik kavramında insanın duyuları, kişinin varlığını ilgilendiren kendini bilmesi, oluşturduğu değerleri, herhangi bir duruma karşı güdülenmeleri ve hissettikleri öz farkındalığın kilit kavramlarıdır.

Öz farkındalık bireyin kendinin var oluşunun farkında olması ve dahil olduğu durumların ne sebeple kaynaklandığının farkında olmasıdır. Öz farkındalık, gelişimin devam ettiği bir süreçtir. Bireyin sahip olduğu bilgi, kabiliyetleri ve kapasitesi farkındalığının temelini içerebilmektedir (Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014: 3).

2.4.7.1.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bu kavram için bilgiyi kimsenin etkisinde kalmadan ve karar verilmeden önce tarafsız olarak tüm alakalı verileri analiz etmek de denilebilir. Hiçbir şekilde abartmamayı, görmezden gelmemeyi ve çarpıtmamayı içermektedir (Kernis, 2003: 7). Yine bilginin dengeli değerlendirilmesini Walumbwa ve arkadaşları liderin durum ile alakalı bütün ilgili olan verileri tarafsız bir biçimde değerlendirmesi olarak ifade etmişlerdir (Walumbwa vd. 2008: 95). Ayrıca bu kavram, otantik liderlik davranışının önemli bileşenlerinden biridir. Öz farkındalık bileşeninde bahsettiğimiz kişinin kendi iç sesini dinlemesi ile oluşan ve insanın öz düzenleme ile oluşan dengeli davranışlarının devamlılığını ifade etmektedir (Sparrowe, 2005: 433).

Öz farkındalığa sahip olan ve bunu gerçekleştirmiş kişiler bilgileri dengeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirebilirler. Karar verme aşamasında otantik lider, farklı statüde görevlendirilmiş çalışanların kendi alanları ile alakalı görüşlerini açıklamasını istemektedirler. Bu şekilde liderin karar verme sürecinde tüm bilgileri objektif bir şekilde toplaması ve değerlendirmesi bu bileşenin özünü teşkil etmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336)

2.4.7.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Tarafsız olarak etki altında kalmadan karar verebilmek dürüstlüğü ve kişinin karakterinin merkezidir. Karakter ve dürüstlük liderin iyilik ile alakalı hislerini etkilediği gibi eylemlerini ve aldığı kararları da etkilemektedir (Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 150). Kabul edilmiş bir bütün haline getirilmiş kendini düzenlemenin bir ifadesidir. Kişi bu anlayışa göre sahip olduğu değer yargılarına ve

oluşturduğu ahlaki standartlara göre hareket etmektedir. Toplumun veya örgütün baskılarına göre hareket etmez.

Örgüt kültürünün ve davranışların yapıcı bir şekilde oluşmasında ve çevrenin tümünden kaynaklı sorunların çözüme kavuşturulmasında, liderin ihtiyacı olan rehber olarak takip ettiği değerleri kapsar. Ahlak ise ilkelerin, davranışların ve değerlerin uygun olup olmadığını denetimini sağlar ve güvenilir ve tutarlı bir ilişkinin oluşmasına imkan verir (Sayılı vd., 2009: 173).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, liderlik çeşitlerinin diğerlerindeki gibi, otantik liderliğin de önemli parçalarından biridir. Ahlaki ve etik yönlü bakış açısı bu liderlik davranışı için tamamlayıcı unsurlar olduğu gibi otantik liderlik için daha çok önemsenmiş ve üzerinde durulmuştur.

2.4.7.1.4. İlişkilerde şeffaflık

Bireyin diğerlerine karşı doğal benliği anlamında ifade edilmektedir. Gereği olmayan duygu gösterişlerinin minimuma indirilmesi, bilgi paylaşımının dürüst bir şekilde yapılması, gerçek duygu ve görüş yansıtılması aracılığıyla güven duygusunun ön plana alınmasıdır (Walumbwa vd. 2008: 95).

Otantik liderler hissettiklerini ve duygularını takipçilerine aktarırken şeffaflık ile birlikte duygularını takipçilerini zarar verebilecek ve uygun olmayan bir tutumdan uzak tutacak bir biçimde kontrol altına almaktadırlar (Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 151). İlişkilerde otantikliği sağlayabilme için kişi yakınlarına karşı sahte olmamalı ve samimi olmalıdır. Otantik liderlikle alakalı diğer bileşenlerden farklı bir biçimde tüm bileşenlerle alakalıdır ve bağımsız değildir (Çoşar, 2011: 47).

Otantik liderin ilişkilerinde şeffaf olmasıyla bireyler tarafından otantik liderlik özelliklerine sahip olduğunun düşünülmesini sağlayacaktır. Otantik modelleme ile izleyiciler üzerinde özgün liderliğin önemli hedeflerinden biri gerçekleştirilecektir. Bunun gerçekleştirilmesi ile izleyicilerin liderleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve liderde gördükleri ve algıladıkları pozitif özelliklerini modelleme yoluyla otantik lideri kendileri için örnek olarak alacaklardır (Kıyık Gıcır ve Paşaoğlu, 2014: 4).

2.4.7.2 Otantik Liderlik Özellikleri

Otantik liderler sahip oldukları doğal kabiliyetlerini kullanırlar, ancak eksik yönlerinin farkına vardıldıktan sonra eksik yönlerini kapatabilmek için çok çabalamaları gerekmektedir. İnsanlarla devamlılığı olacak ilişkilere sahiptirler. Özdisiplinli ve davranışlarında tutarlıdırlar. Lider olmanın gereği olarak yaşam boyu gelişime kendini adanmışlardır (George, 2003: 12)

Otantik liderlerin organizasyonel anlamda olumlu olarak katkı sağlayabilecekleri birçok niteliğe sahip oldukları açıktır. Kıyık Kıcıır ve Paşaoğlu (2014) yaptıkları çalışmada otantik liderin özelliklerini aşğıdaki şekliyle sıralamışlardır;

- Otantik liderler, taklit yapmazlar. Sadece kendilerini olarak sahip oldukları özellikler nedeniyle liderliğin verdiği sorumluluğu yerine getirirler. Liderlik davranışları için başkalarının ne düşündüğu önemli değildir.
- Kendi menfaatleri, elde edecekleri statüleri, ve şerefleri için liderlik yapmazlar. Onlar liderliği inanç sayarlar. Liderlik ile ilgili görevleri değerlerine bağlı oldukları için sürdürürler.
- Otantik liderler, orijinaldirler, rol yapmazlar ve hareket ve davranışları kopya değildir. Diğer deyişle değer ve inançlarını tecrübeleri birleştirerek içselleştirirler.
- Otantik liderlerin yapmış oldukları eylemler kendi içselleştirmiş oldukları değerlere ve inançlara dayanır.
- Otantik liderlerin söyledikleri ve yaptıkları inandıkları ile tutarlıdır.
- Otantik liderler sahip oldukları inançları ve değerleri doğrultusunda hareket ederler, politik, sosyal ve popüleritelerini artırmak amacıyla hareket etmezler (Kıyık Kıcıır ve Paşaoğlu, 2014: 6).

Otantik lider özelliklerine sahip olan kişi başkasını taklit etmez, otantik lider başkalarından edindiği tecrübelerle göre hareket eder ve onları modellerse başarılı olamaz. Otantik liderin izleyicileri, otantik lidere başkalarının taklidi gibi davrandığında değer, gerçek ve özgün olduğunda güvenirler (Gathling ve Harrah, 2014: 29).

2.5. KRİZ YÖNETİMİ VE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Japonya'daki nükleer felaket veya Meksika Körfezi'ndeki petrol sızıntısı gibi krizler ve diğer ekonomik felaketler, sorumluluk reddetmeyen, başkalarını aldatmayan veya bilgi saklamayan özgün liderlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkardı. Bu, bizi liderliğin ve krizin birbiriyle iç içe geçtiği yadsınamaz gerçeğe getirmektedir (Çelik, Akgemci ve Akyazı, 2016: 191).

Enron, Lehman Brothers, Bear Stearns ve Freddie Mac gibi büyük firmaların çöküşü hala unutulmadı. Bu büyük çöküşlerin yaşanma nedenin sadece kriz nedeniyle çıkmış olmadığını düşünenler de yok değil. Hatta genellikle, sayılara odaklanmış karizmatik yönetici şeklinin bunda etken olduğu düşünülmektedir. George (2007), çoğu liderin otantik liderlik özelliklerine odaklanmamış olmalarının sorun oluşturduğunu düşünmektedir. Vizyonu olan gerektiğinde hayır diyen ekip çalışmasına inanan otantik liderlere gereksinim olduğuna değinmektedir. Welch ise, liderlerin özellikle son dönemde kamuoyuyla gerçekleri paylaşmaktan kaçındığını düşünmekte ve anahtar kuralın “dürüst” ve “özgün” olmak olduğuna değinmektedir (Bayıksel, 2009).

George (2007) bir makalesinde otantik liderliği Xerox örneği üzerinden anlatmaktadır. Xerox firmasının iflasın eşiğinden dönmesini 25 yıl boyunca firmayı kusursuz bir şekilde tanıyan ve hepsinden önemlisi otantik bir lider olan Mulcahy'in CEO'luk koltuğuna getirilmesine bağlamaktadır. Ayrıca finans konusunda bir bilgisi olmayan sadece şirketin saha satışlarında çalışarak kariyer yapmış bir şirket personelidir. Şirket çalışanlarının Mulcahy'e önderlik etmesi için yetki verdiklerini ve Mulcahy de onların ortak hedefe gelmelerini sağlamak için onlara liderlik yaptığını ve onları ortak vizyon etrafında birleştirdiğine özellikle değinmektedir. Mulcahy gibi şirket içinde erdemli bir değerler dairesi oluşturan otantik liderler bu değeri iyi zamanlarda da kötü zamanlar da sürdürmektedirler. Otantik lider olmadan kısa süreli iyi sonuçlar alınabilir ancak sürdürülebilir uzun vadeli sonuçlar için otantik liderlik tek yoldur (George vd., 2007).

Bireyler üzerinde motivasyon sağlamanın etkili bir yolu içselleştirilmiş değerlerin kullanılmasıyla ortak bir vizyon geliştirmektir. Otantik liderler takipçilerinin ortak bir vizyonda birleşmesi için ilham vermektedir. Ortak vizyonun gelişmesiyle otantik

liderler kriz sırasında takipçilerini motive etme kabiliyetini elde ederler. Bu nedenle otantik liderlerin ortak bir vizyon geliştirerek kriz sırasında takipçilerine ilham verdikleri sonucuna varmak mantıklı olacaktır. Ayrıca bir krizle mücadele esnasında liderler otantik olarak ilerleyebileceklerinin farkındadırlar. Otantik liderler, öz-farkındalıklarından kaynaklanan şeffaf değerler ve duygular gösterir. Bu öz-farkındalık, bilgilerin analizi esnasında tarafsız olarak hareket etmelerini ve egolarını bir kenara koymalarını sağlar. Bu nedenle, otantik liderlerin kriz esnasında yanlış bilgi ile aldatılmadığı iddia edilebilir. Böylece krizi soğukkanlı ve daha objektif bir şekilde değerlendirebilirler (Çelik, Akgemci ve Akyazı, 2016: 192).

Otantik liderlerin bileşenlerinden liderin öz farkındalığını sağlamış olması otantik olması açısından çok önemlidir. Doğal davranan lider kriz durumlarında hiçbir yönlendirme ve baskıya aldırış olmadan kendi iç sesini dinleyerek hareket eder, kararlarını belirler ve gerçekleştirir. Kriz dönemleri gibi baskının ve yönlendirmenin çok olduğu dönemlerde kriz yönetiminin sağlanabilmesi için öz farkındalık önemli bir özelliktir. Öz farkındalığa sahip bir özgün liderin krizi ve kriz ile ilgili bilgiyi doğru ve tarafsız değerlendirerek yani krizi ve kriz durumu ile oluşan bütün durumları ve verileri tarafsız bir biçimde değerlendirdiği ifade edilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde liderin tarafsız ve dürüst bir biçimde karar verebilmesi ve sahip olduğu değer yargılarına ve oluşturduğu ahlaki standartlara göre hareket etmesi otantik liderin krizi idaresinde çok önemlidir. Kriz zamanlarındaki yönetimin tarafsız, dürüst ve ahlaki standartlara uygun bir şekilde icra edilmesi krizin yayılmasının önüne geçilmesini ve yönetime duyulan güvenin tesis edilmesini sağlayacaktır. Son olarak da otantik liderin ilişkilerinde şeffaf ve samimi davranması, çevresi ile bilgi paylaşımının dürüst bir biçimde olması ve gerçek duygu ve görüşlerinin yansıtılması ile kriz zamanlarında gerekli olan güven duygusunun tesis edilmesine katkı sağlayacak ve iç ve dış çevrenin kriz zamanlarındaki tam ve güvenilir bilgi paylaşımı neticesinde paniklemesini engelleyecektir. Şirket içinde dağılmanın ve bunun yanında dış çevrenin baskısının da önüne geçilmiş olacaktır. Böylece kriz zamanlarında otantik liderin önemi şirketin kendi içinde bütünleşmesi ve zorluklara karşı direnç gösterebilmesi açısından ortaya çıkmaktadır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA İLİ İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma amaçları ve kapsamı, yöntemi, veri toplama araçlarının yapısı, güvenilirlik ve geçerliliği, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz tekniklerine dair bilgiler sunulmuştur.

3.1. AMAÇ VE KAPSAMI

Araştırmanın asıl amacı şirket yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin irdelenmesidir. Araştırmada bu amaca ek olarak şirketlerin, çalıştırdıkları profesyonel yönetici sayısı, çalışan sayısı ve hizmet verdikleri sektörlere bağlı olarak yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasındaki farkların incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

3.2. YÖNTEM

Çalışmada şirket sahiplerinin veya üst yönetimlerinin kriz yönetimi özelliklerinin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi amacıyla alan araştırması anket şeklinde uygulanmıştır. Çalışmada kolaylı örneklem yöntemiyle, firmalar Muğla Ticaret Odasına kapasite raporu veren firmalara ve Muğla ve ilçelerindeki turizm ve otel işletmecileri derneklerinden alınan listeye göre belirlenmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın amaçlarına yönelik olarak oluşturulan anket formu 3 bölüm içermektedir. Birinci kısım firma ve anketi dolduran çalışana ait tanımlayıcı bilgilerin toplanabilmesi amacıyla oluşturulmuş tanımlayıcı form, ikinci kısımda ise Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü kısım ise, yöneticilerin kriz yönetimi becerilerine dair algılarının takipçileri tarafından ölçülmesi üzere Aksu ve Deveci (2009) tarafından tasarlanmış kriz yönetimi ölçeği kendi içerisinde 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Bunlar kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdir.

Bu kısımda araştırmada kullanılan hazır ölçeklere dair yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri verilmiştir. Ölçeklerin yapısal anlamda geçerliliklerinin sınaması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi güvenilirlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla ise Cronbach's alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

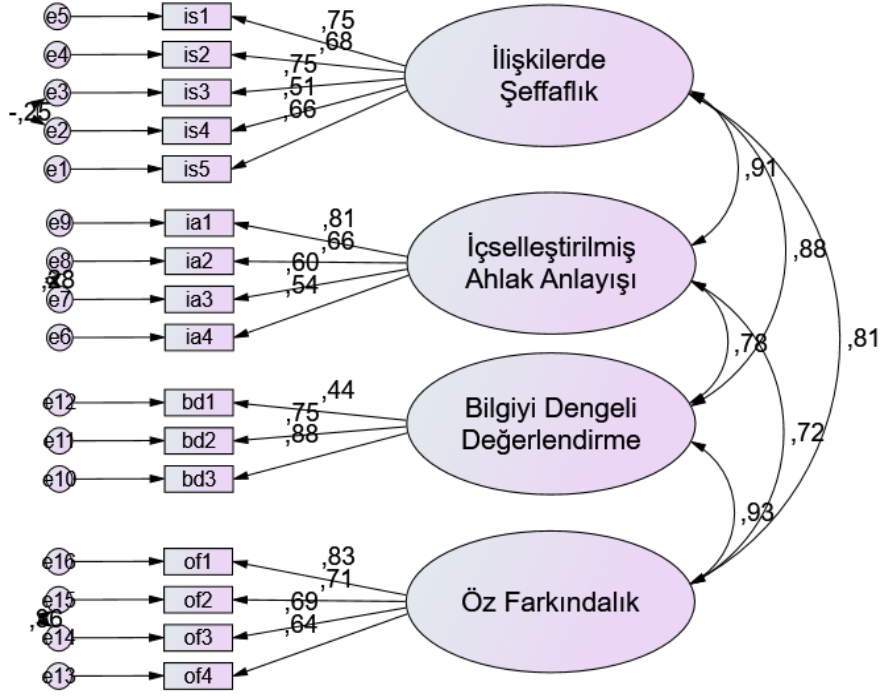
Doğrulayıcı faktör analizi (CFA), kaynaklardan yararlanılması sonucunda belirlenmiş olan faktör yapılarının, orijinal ölçeklerde daha önce belirlenmiş olan genel olarak kabul edilmiş ve tanımlanmış faktör yapılarının ya da öngörüsel olarak öne sürülen faktör yapılarının denetlenmesini sağlamak için başvurulan bir test ve irdeleme yöntemidir (Özdamar, 2016: 231).

Genel varyansa Cronbach's alpha'nın bölünmesi neticesinde bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı bulunur. Bir ölçekteki soruların alfa katsayısı aracılığıyla, belirli gruplar halinde, aynı türden bir yapı oluşturup oluşturmadıkları araştırılır. 0 ile 1 arasında değer alır. Negatif çıkan alfa değeri, güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelir. (Karagöz, 2016:940)

3.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik ölçeği çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine dair algılarını, ilişkilerde Şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarında toplam 16 adet 5'li likert tipte soru ile tasarlanmış ve gerekli ölçmenin yapılabilmesini sağlayan bir ölçektir. Söz konusu ölçek ile veri uyumunun denetlenmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şeması Şekil 3.9'daki gibidir.

Şekil 3.9. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



Doğrulayıcı faktör analizine dair bulgular ise Tablo 3.4’de sunulmuştur.

Tablo 3.4. Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Madde	←	Boyut	Standartize β	S.H.	K.D.	P
İS5		İlişkilerde Şeffaflık	0.655	-	-	-
İS4			0.509	0.181	4.996*	0.000
İS3	←		0.747	0.177	7.016*	0.000
İS2			0.680	0.176	6.517*	0.000
İS1			0.754	0.171	7.097*	0.000
İA4		İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.538	-	-	-
İA3	←		0.602	0.232	4.853*	0.000
İA2			0.664	0.235	5.160*	0.000
İA1			0.814	0.251	5.721*	0.000
BD3	←	Bilgiyi Dengeli	0.877	-	-	-

		Değerlendirme			
BD2		0.749	0.090	9.574*	0.000
BD1		0.443	0.108	4.915*	0.000
OF4		0.643	-	-	-
OF3		0.692	0.161	6.366*	0.000
OF2	←	0.715	0.166	6.535*	0.000
OF1		0.834	0.171	7.322*	0.000
Model Uyum İndeksleri					
X²=152.733		P=0.000		CFI=0.936	
S.D=95		AGFI=0.866		NFI=0.801	
X²/S.D=1.608		GFI=0.908		RMSEA=0.071	

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı ifade eder, SH: Standart Hata, K.D: Kritik Değer

Tablo incelendiğinde tüm ölçek maddelerinin faktör puanlarının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli büyüklükte olduğu görülür. ($\beta > 0.4, p < 0.05$). Daha açık bir ifade ile ölçek maddelerinin ölçeğin ölçme gücüne katkıları istatistiksel olarak anlamlı ve istenilen düzeydedir. Diğer yandan ölçeğin veri ile uyumunda önemli bir kriterler olan model uyum indeksleri incelendiğinde ise modelin bir bütün olarak %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ve $X^2/S.D$ değerinin mükemmel uyuma işaret ederken, diğer model uyum indekslerinin ise kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülür. Bu koşullar altında ölçeğin yapısal olarak geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri ise Tablo 3.5’de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Otantik Liderlik Ölçeği Cronbach’s Alpha Güvenirlilik İstatistikleri

Boyut/Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İlişkilerde Şeffaflık	5	0.787
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	0.765
Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi	3	0.697
Öz Farkındalık	4	0.829

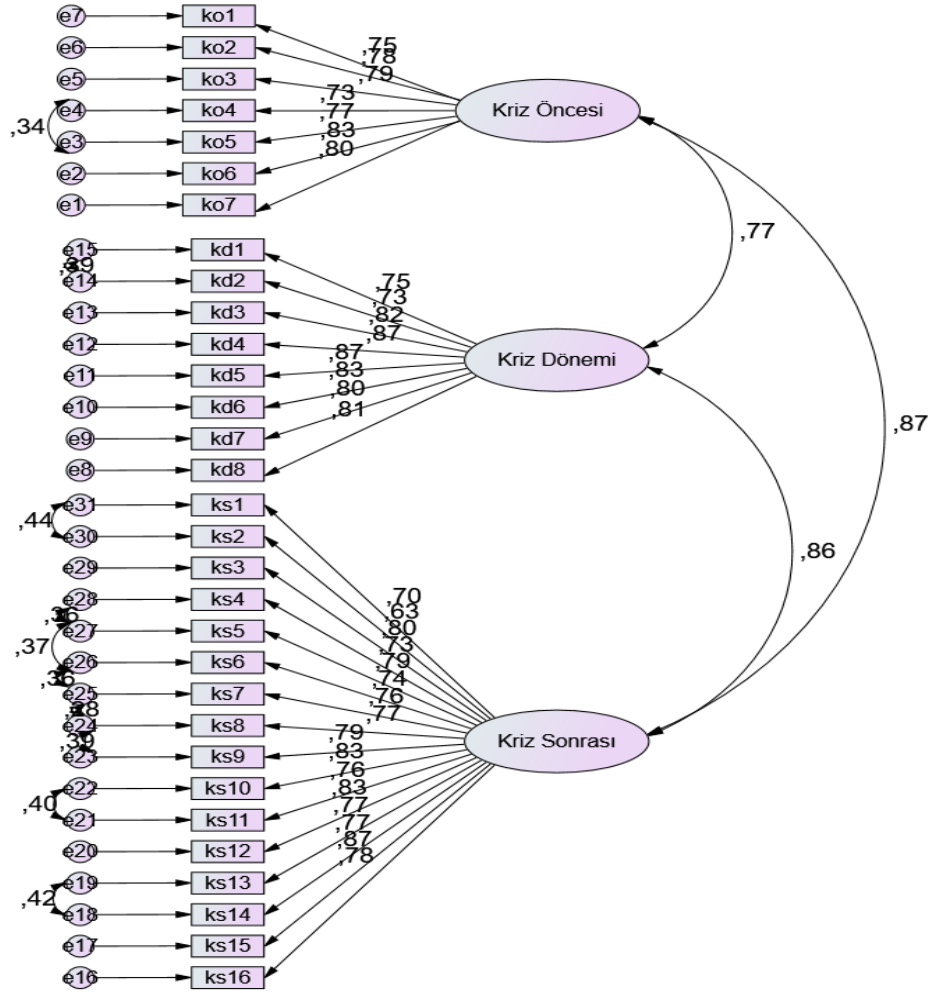
Tablo incelendiğinde görüleceği üzere ilişkilerde şeffaflık alt boyutu, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık boyutlar çok iyi derecede, bilginin dengeli değerlendirilmesi boyutu iyi derecede, otantik liderlik ölçeği ise mükemmel derecede güvenilir ölçme araçlarıdır.

Otantik liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi istatistikleri birlikte değerlendirildiği zaman ölçek ile ilgili olarak yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenilirlikte ölçümler yapılmasına imkân veren bir ölçme aracı yapısında olduğu söylenebilir.

3.3.2 Kriz Yönetimi Ölçeği

Kriz yönetimi ölçeği çalışanların yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine dair algılarını, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası boyutlarında toplam 31 adet 5'li likert tipinde sorular aracılığıyla ölçüm yapılabilmesi için tasarlanmış bir ölçektir. Ölçek ile veri uyumunun denetlenmesini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 3.10'daki gibidir.

Şekil 3.10. Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması



Doğrulayıcı faktör analizi bulguları ise Tablo 3.6'daki gibidir.

Tablo 3.6. Kriz Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Madde	←	Boyut	Standartize β	S.H.	K.D.	P
KO7			0.832	-	-	-
KO6			0.771	0.104	10.378	0.000
KO5	←	Kriz Öncesi	0.727	0.103	9.363	0.000
KO4			0.788	0.106	8.662	0.000

KO3		0.776	0.092	9.655	0.000
KO2		0.800	0.105	9.462	0.000
KO1		0.829	0.098	8.975	0.000
KD8		0.869			
KD7		0.875	0.096	10.161	0.000
KD6		0.820	0.101	10.698	0.000
KD5		0.730	0.100	11.477	0.000
KD4	← Kriz Dönemi	0.779	0.094	11.588	0.000
KD3		0.866	0.094	10.536	0.000
KD2		0.770	0.096	8.969	0.000
KD1		0.768	0.109	9.229	0.000
KS16		0.827	-	-	-
KS15		0.760	0.104	10.783	0.000
KS14		0.830	0.112	9.254	0.000
KS13		0.794	0.112	9.226	0.000
KS12		0.768	0.103	10.143	0.000
KS11		0.762	0.108	9.111	0.000
KS10		0.737	0.112	10.200	0.000
KS9		0.789	0.106	9.621	0.000
KS8	← Kriz Sonrası	0.735	0.107	9.231	0.000
KS7		0.797	0.104	9.142	0.000
KS6		0.631	0.105	8.773	0.000
KS5		0.701	0.109	9.546	0.000
KS4		0.746	0.112	8.732	0.000
KS3		0.801	0.105	9.672	0.000
KS2		0.746	0.106	7.285	0.000
KS1		0.810	0.113	8.259	0.000

Model Uyum İndeskleri		
$\chi^2=738.155$	$P=0.000$	$CFI=0.906$
$S.D=421$	$AGFI=0.865$	$NFI=0.807$
$\chi^2/S.D=1.753$	$GFI=0.916$	$RMSEA=0.071$

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı ifade eder, SH: Standart Hata, K.D: Kritik Değer

Tabloda görüleceği gibi ölçek maddeleri faktör puanlarının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli büyüklüktedir. ($\beta > 0.4, p < 0.05$). Bu bakımdan ölçek maddelerinin ölçeğin ölçme gücüne katkıları istatistiksel olarak anlamlı ve istenilen seviyede olduğu söylenebilir. Model uyum indeksleri incelendiğinde ise modelin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ve $\chi^2/S.D$ değerinin mükemmel uyuma işaret ederken, diğer model uyum indekslerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülür. Ölçeğin yapısal olarak geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Ölçeğin güvenilirlik istatistikleri Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Kriz Yönetimi Ölçeği Cronbach’s Alpha Güvenirlilik İstatistikleri

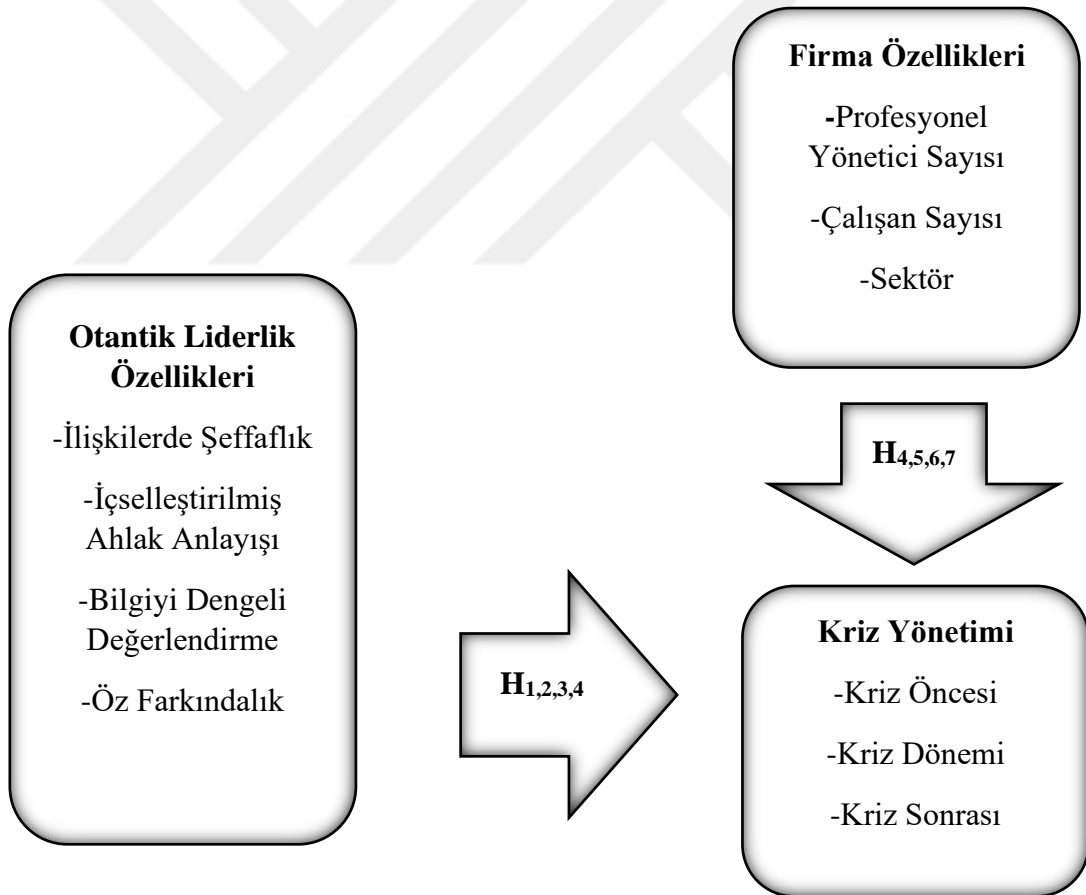
Boyut/Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Kriz Öncesi	7	0.916
Kriz Dönemi	8	0.940
Kriz Sonrası	16	0.960
Kriz Yönetimi	31	0.975

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin ve boyutlarının güvenilirlik seviyesi mükemmel derecede güvenilir ölçüm yapabilecek bir ölçme aracı yapısındadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulgularının birlikte değerlendirilmesi neticesinde geçerli ve güvenilir ölçüm yapabilecek bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ

İstatistiksel tarama modeliyle ortaya konulan araştırma için araştırmanın amaçları ve hipotezlerinin değerlendirilmesi neticesinde, araştırma modeli Şekil 3.11'deki olduğu gibi gösterilebilir. Modelde Sürekli değişkenler olan ölçek ve boyutlar arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmasına karar verilmiştir. Gerek otantik liderlik gerekse kriz yönetimi ölçekleri boyutlar bazında incelenmek istendiğinden, önce toplamsal skorlar arasındaki regresyon modeli, daha sonra her defasında bir kriz yönetimi boyutunun bağımlı değişken, otantik liderlik ölçeği boyutlarının ise bağımsız değişken olarak tanımlandığı toplam dört (4) ayrı korelasyon ve regresyon modeli kurulup çözümlenmiştir.

Şekil 3.11. Araştırma Modeli



3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışmada ayrıntılı bir biçimde yukarıda bahsedilen kuramsal çerçeveden hareketle araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H₁: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,4}: Yöneticilerin öz farkındalık özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,4}: Yöneticilerin öz farkındalık özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H₃: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,4}: Yöneticilerin öz farkındalık özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H₄: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,4}: Yöneticilerin öz farkındalık özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H₅: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,1}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,2}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,3}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H₆: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,1}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,2}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasındaki kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,3}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H₇: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,1}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,2}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,3}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada ortaya çıkan bulgular neticesinde, bu sonuçlar örneklemden örnekleme değişiklik gösterecek olabilmesi nedeniyle, araştırmada neticesinde elde edilen bulgular verilerin elde edildiği örneklem ile sınırlı kalmaktadır. Bu sebeple farklı örneklem için de modelin test edilmesi gerekmektedir. Anketin örneklem içindeki çalışanların anket sorularını cevapladıkları esnada tarafsız ve doğru oldukları varsayılmıştır. Ayrıca Yöneticilerinin liderlik vasıflarının değerlendirilmesinin doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandırılabilmesi için anket düzenleyicisi tarafından anketin gizliliğine dair tam bir güven verilmesi gerekmektedir. Bu sağlanmaya çalışılmış ancak çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Ayrıca Türkçe ve yabancı yazında kriz yönetimi ve otantik liderliğin birlikte değerlendirildiği veya ilişkilerinin irdelendiği çalışmaların az olması çalışmanın yapılan diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılmak suretiyle sınanmasına engel oluşturması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Son olarak çalışmada Muğla ilinde faaliyet gösteren firmalar seçilmiş ve ancak 121 firmanın çalışanına anket uygulanabilmiştir.

3.7. VERİ ANALİZİ

Araştırma kapsamında anket uygulaması sayesinde elde edilen veriler SPSS 22.0 versiyonuna aktarılmış ve çalışmanın bundan sonraki kısımlarında söz konusu paket programdan faydalanılmıştır.

Bulgular bölümünün birinci kısmında araştırmaya katılan çalışanlar ve çalışanların bağlı oldukları firmalara ait tanımlayıcı özellikler frekans analizleri yardımıyla raporlanmıştır. İkinci kısımda araştırma değişkenleri olan ölçek ve alt boyutların betimsel istatistikleri ve normal dağılım testleri yapıp raporlanmıştır. Değişkenlerinin tamamının normal dağılıma yakın dağıldığı saptandığından hipotez testlerinde parametrik test tekniklerinden faydalanılmasına karar verilmiştir.

Sürekli değişkenler olan ölçek ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile çözümlenmiştir. Çoklu regresyon analizinde modelin anlamlılığı ve determinasyon katsayıları gözlemlendikten sonra tahmin edilen parametrelerin anlamlılıkları ve son olarak işaretleri gözlemlenip yorumlanmıştır. Gruplar arası farkların incelenmesini içeren hipotezlerin sınanması esnasında ise bağımsız örneklem t-testi ile anova testinden faydalanılmıştır. İki grup arasındaki farkların sınanması esnasında bağımsız örneklem t-testi kullanılıp, söz konusu gruplar arasında anlamlı olarak farklılık bulunması durumunda ortalama değerler karşılaştırılıp yorumlanmıştır. İki'den fazla grubun karşılaştırılması esnasında ise anova testinden faydalanılmıştır. Anova testi söz konusu grupların en az birinin diğerlerinden farklı olduğunu sınanan bir test olduğundan, anova testi sonucu anlamlı farklılık bulgulanması durumunda hangi grup veya grupların diğerlerinden farklı olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey post hoc testlerinden faydalanılmıştır. Tukey post hoc testleri söz konusu grupların herbirini birbiri ile karşılaştıran bir çoklu karşılaştırma test sistemidir. Tukey testinde iki grup arasındaki farkın anlamlı bulunması durumunda t-testinde olduğu gibi ortalama değerler karşılaştırılarak farkın hangi grup lehine olduğu saptanmıştır. Son olarak parametrik karşılaştırma testlerinin normal dağılıma ek olarak karşılaştırılan grupların üye sayısının 30'dan fazla olma varsayımı çerçevesinde bazı grupların birleştirilmesi suretiyle varsayım sağlanmıştır.

3.8. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizinden ortaya çıkan bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

3.8.1 Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	78	64.5%
	Kadın	43	35.5%
	Toplam	121	100.0%
Eğitim Seviyesi	Lise	7	5.8%
	Ön lisans	33	27.3%
	Lisans	69	57.0%
	Yüksek Lisans	11	9.1%
	Doktora	1	0.8%
	Toplam	121	100.0%
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	7	5.8%
	1-3 yıl	34	28.1%
	4-7 yıl	45	37.2%
	8-11 yıl	19	15.7%
	12 yıl ve üstü	16	13.2%
	Toplam	121	100.0%
İşletmedeki Konum	Personel	26	21.5%

İdari ve Teknik Personel	42	34.7%
Yönetici	29	24.0%
Müdür / Müdür Yard.	22	18.2%
Diğer	2	1.7%
Toplam	121	100.0%

Katılımcılar arasında cinsiyet dağılımı şöyledir; Erkek 64.5% (n=78), Kadın 35.5% (n=43). Katılımcıların eğitim seviyesine göre dağılımı şöyledir; Lise 5.8% (n=7), Ön lisans 27.3% (n=33), Lisans 57.0% (n=69), Yüksek Lisans 9.1% (n=11), Doktora 0.8% (n=1). Katılımcıların şirkette çalışma sürelerine göre dağılımları şöyledir; 1 yıldan az 5.8% (n=7), 1-3 yıl 28.1% (n=34), 4-7 yıl 37.2% (n=45), 8-11 yıl 15.7% (n=19), 12 yıl ve üstü 13.2% (n=16). Katılımcıların çalıştıkları şirketteki konumlarına göre dağılımları ise şu şekildedir; Personel 21.5% (n=26), İdari ve Teknik Personel 34.7% (n=42), Yönetici 24.0% (n=29), Müdür / Müdür Yard. 18.2% (n=22), Diğer 1.7% (n=2).

Katılımcıların çalıştıkları firmalar ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 3.9'daki gibidir.

Tablo 3.9. Şirket Tanımlayıcı İstatistikleri

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Şirketteki Profesyonel Yönetici Sayısı	1-4 çalışan	32	26.4%
	5-8 çalışan	40	33.1%
	9-13 çalışan	28	23.1%
	14 ve üstü çalışan	21	17.4%
Toplam		121	100.0%
Şirketteki Çalışan Sayısı	1-9 çalışan	2	1.7%

	10- 49 çalışan	32	26.4%
	50- 99 çalışan	23	19.0%
	100- 249 çalışan	52	43.0%
	250 ve üstü çalışan	12	9.9%
	Toplam	121	100.0%
Sektör	Turizm	61	54.5%
	İmalat	23	20.5%
	İnşaat	3	2.7%
	Maden	8	7.1%
	Gıda	2	1.8%
	Diğer	15	13.4%
	Toplam	112	100.0%

Firmalar çalıştırdıkları profesyonel yönetici sayısına göre dağılımı şu şekildedir; 1-4 çalışan 26.4% (n=32), 5-8 çalışan 33.1% (n=40), 9-13 çalışan 23.1% (n=28), 14 ve üstü çalışan 17.4% (n=21). Firmaların çalıştırdıkları toplam çalışan sayısına göre dağılımları şu şekildedir; 1 - 9 çalışan 1.7% (n=2), 10 - 49 çalışan 26.4% (n=32), 50 - 99 çalışan 19.0% (n=23), 100 - 249 çalışan 43.0% (n=52), 250 ve üstü çalışan 9.9% (n=12). Firmaların hizmet verdikleri sektörlere göre dağılımları ise şu şekildedir; Turizm 54.5% (n=61), İmalat 20.5% (n=23), İnşaat 2.7% (n=3), Maden 7.1% (n=8), Gıda 1.8% (n=2), Diğer 13.4% (n=15).

3.8.2. Betimsel İstatistikler

Araştırmanın değerlendirme ve ölçme araçları araştırmanın bu kısmında likert ölçek ve alt boyutlarının betimsel istatistikleri ve normal dağılım test istatistikleri bulunmaktadır. Boyutların ve ölçeklerin betimsel istatistikleri Tablo 3.10'daki gibidir.

Tablo 3.10. Ölçek ve Boyut Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	S.S
İlişkilerde Şeffaflık	121	1.60	5.00	3.38	0.77
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	121	1.00	4.75	3.30	0.78
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	121	1.00	5.00	3.37	0.86
Öz Farkındalık	121	1.00	5.00	3.32	0.81
Otantik Liderlik	121	1.41	4.75	3.34	0.70
Kriz Öncesi Dönem	121	1.43	5.00	3.30	0.84
Kriz Dönemi	121	1.00	5.00	2.73	0.97
Kriz Sonrası Dönem	121	1.00	4.94	3.16	0.84
Kriz Yönetimi	121	1.39	4.98	3.06	0.82

\bar{X} :Ortalama, S.S: Standart Sapma

İlişkilerde şeffaflık boyutu minimum 1.6, maksimum 5, ortalama 3.38 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.77 'dir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu minimum 1, maksimum 4.75, ortalama 3.30 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.78'tir. Bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 3.37 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.86'dır. Öz farkındalık boyutu minimum 1, maksimum 5, ortalama 3.32 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.81'dir. Otantik liderlik ölçeği minimum 1.41, maksimum 4.75, ortalama 3.34 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.70'dir. Kriz öncesi dönem boyutu minimum 1.43, maksimum 5, ortalama 3.30 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.84'dür. Kriz dönemi boyutu minimum 1, maksimum 4.94, ortalama 3.16 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.84'tür. Kriz yönetimi ölçeği minimum 1.39, maksimum 4.98, ortalama 3.06 ve ayrıca standart sapma değeri de 0.82'dir. Ölçek ve alt boyutların normal dağılım test istatistikleri ise Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Ölçek ve Boyut Normal Dağılım İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		S	K
	İst.	Sig.	ist	Sig.		
İlişkilerde Şeffaflık	.103	.003	.976	.027	-.230	-.630
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.129	.000	.962	.002	-.539	-.160
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.181	.000	.953	.000	-.490	-.414
Öz Farkındalık	.102	.004	.978	.041	-.321	.235
Otantik Liderlik	.115	.000	.957	.001	-.538	-.429
Kriz Öncesi Dönem	.102	.003	.977	.035	-.115	-.809
Kriz Dönemi	.107	.002	.971	.011	.321	-.696
Kriz Sonrası Dönem	.087	.025	.985	.214	-.084	-.602
Kriz Yönetimi	.085	.032	.973	.014	.213	-.815

İst: Normal dağılım test istatistiği, K: Çarpıklık, S:Basıklık

Tablo incelendiğinde değişkenlerin tamamının normal dağılım test istatistiklerine göre %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılmadığı görülür. Fakat sosyal bilimlerde ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin normal dağılım testleri ile normal dağılımının saptanması oldukça ender rastlanan bir durumdur. Araştırmacılar sosyal bilimlere ait testlerde çarpıklık katsayılarının normal dağılım testleri ile birlikte incelenmesini, ± 1 aralığından olan çarpıklık değerleri için normal dağılımın sağlandığının varsayılabilirliğini önermektedirler. Çarpıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin çarpıklık katsayılarının ± 1 aralığında olduğu görüldüğü için hipotez testlerinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.8.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri araştırmanın bu bölümünde uygun test istatistikleri ile sınıanıp, elde edilen bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte sunulmuştur.

Sürekli değişkenler olan ölçek ve boyutlar arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmasına karar verilmiştir. Gerek otantik liderlik gerekse kriz yönetimi ölçekleri boyutlar bazında incelenmek istendiğinden, önce bağımsız değişken otantik liderlik alt boyutları ve otantik liderliğin kriz yönetimi alt boyutları ve kriz yönetiminin arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Toplam skorlar arasındaki regresyon modeli, daha sonra her defasında bir kriz yönetimi boyutunun bağımlı değişken, otantik liderlik ölçeği boyutlarının ise bağımsız değişken olarak tanımlandığı toplam 4 ayrı regresyon modeli kurulup çözümlenmiştir.

Korelasyon analizi ve regresyon modeli ile değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanan araştırma hipotezi şu şekildedir;

H₁: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{1,4}: Öz farkındalık özelliğinin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.12'ye göre Otantik liderlik özellikleri alt boyutlarının tamamı ile kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin miktarı ve yönü görülebilecektir.

Tablo 3.12. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları

	Kriz Yönetimi	
	Spearman's rho	Korelasyon Katsayısı(r)
İlişkilerde Şeffaflık	Correlation Coefficient	0,498**
	Sig.(2-tailed)	0,000

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Correlation Coefficient	0,534**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Correlation Coefficient	0,570**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Öz Farkındalık	Correlation Coefficient	0,512**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Otantik Liderlik	Correlation Coefficient	0,621**
	Sig.(2-tailed)	0,000

**%1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler (2-tailed)

Tablo incelendiğinde hipotezin sınındığı korelasyon modelinin %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu (sig<0.01) ve otantik liderlik alt boyutları ve otantik liderlik ile kriz yönetimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülebilir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir (sig. <0.01). Korelasyon katsayısı 0,570 ile diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahiptir.

Hipotezin sınılanması amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.13'de sunulmuştur.

Tablo 3.13. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları

Değişken	Bağımlı Değişken: Kriz Yönetimi		t	Sig.
	Standardize Edilmemiş	Standardize Edilmiş		
	β	β		
Sabit Terim	0.646	0.290	2.227*	.028
İlişkilerde Şeffaflık	0.025	0.127	0.193	.847
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.227	0.113	2.014*	.046
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.262	0.113	2.324*	.022

Öz Farkındalık	0.211	0.105	0.211	2.005*	.047
<hr/>					
F=19.573* sig.=0.000					
R²=0.403					
Düzeltilmiş R²=0.382					

**%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata*

Tablo incelendiğinde hipotezin sınındığı regresyon modelinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir model olduğu (F=19.573, sig<0.05) ve otantik liderlik alt boyutlarının kriz yönetimi becerilerinde meydana gelen değişimlerin yaklaşık olarak %40'ını açıklayabildiğini görülür.

İlişkilerde şeffaflık değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. ($\beta=0.025$, sig.>0.05).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir. ($\beta =0.227$, sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliği artıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir. ($\beta =0.262$, sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile bilgiyi dengeli değerlendirme özelliği artıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Öz farkındalık değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir. ($\beta=0.211$, sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile öz farkındalık özelliği artıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Korelasyon analizi ve regresyon modeli ile değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanan bir diğer araştırma hipotezi şu şekildedir;

H₂: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{2,4}: Öz farkındalık özelliğinin kriz öncesi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.14'e göre Otantik liderlik özellikleri alt boyutlarının tamamı ile kriz öncesi kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin miktarı ve yönü görülebilecektir.

Tablo 3.14. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları

	Spearman's rho	Kriz Öncesi Korelasyon Katsayısı(r)
İlişkilerde Şeffaflık	Correlation Coefficient	0,474**
	Sig.(2-tailed)	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Correlation Coefficient	0,523**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Correlation Coefficient	0,535**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Öz Farkındalık	Correlation Coefficient	0,581**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Otantik Liderlik	Correlation Coefficient	0,609**
	Sig.(2-tailed)	0,000

**%1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler (2-tailed)

Tablo incelendiğinde hipotezin sınındığı korelasyon modelinin %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu (sig<0.01) ve otantik liderlik alt boyutları ve

otantik liderlik ile kriz öncesi kriz yönetimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülebilir.

Öz farkındalık değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir (sig. <0.01). Korelasyon katsayısı 0,581 ile diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahiptir.

Hipotezin sınanması amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3.15’de sunulmuştur.

Tablo 3.15. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Öncesi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları

Değişken	Standartize Edilmemiş		Standartize Edilmiş	t	Sig.
	β	S.H	β		
	Sabit Terim	0.841	0.302		
İlişkilerde Şeffaflık	-0.035	0.132	-0.032	-0.263	0.793
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.242	0.117	0.225	2.066*	0.041
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.166	0.117	0.170	1.417	0.159
Öz Farkındalık	0.365	0.110	0.354	3.332	0.001

F=18.870* F(p)=0.000
R²=0.394
Düzeltilmiş R²=0.373

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata

Regresyon modeli %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir modeldir. (F=18.870, sig<0.05). Bağımsız değişkenler olan otantik liderlik alt boyutlarının kriz öncesi kriz yönetimi becerilerinde meydana gelen değişimlerin yaklaşık olarak %40’ını açıklayabilmektedir.

İlişkilerde şeffaflık değişkeninin kriz öncesi dönem kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. (β =-0.035, sig.>0.05).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin kriz öncesi dönem kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir. ($\beta=0.242$, sig.<0.05). Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliği artıkça kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz öncesi dönem kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı değildir. ($\beta=0.166$, sig.>0.05).

Öz farkındalık değişkeninin kriz öncesi dönem kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir. ($\beta =0.365$, sig.<0.05). Yöneticilerin öz farkındalık özelliği artıkça kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Korelasyon analizi ve regresyon modeli ile değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanan bir diğer araştırma hipotezi şu şekildedir;

H₃: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{3,4}: Öz farkındalık özelliğinin kriz dönemi kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.16'ya göre Otantik liderlik özellikleri alt boyutlarının tamamı ile kriz dönemi kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin miktarı ve yönü görülebilecektir.

Tablo 3.16. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Dönemi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları

	Kriz Dönemi	
	Spearman's rho	Korelasyon Katsayısı(r)
İlişkilerde Şeffaflık	Correlation Coefficient	0,403**
	Sig.(2-tailed)	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Correlation Coefficient	0,385**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Correlation Coefficient	0,467**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Öz Farkındalık	Correlation Coefficient	0,341**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Otantik Liderlik	Correlation Coefficient	0,491**
	Sig.(2-tailed)	0,000

***%1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler (2-tailed)*

Tablo incelendiğinde hipotezin sınındığı korelasyon modelinin %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu (sig<0.01) ve otantik liderlik alt boyutları ve otantik liderlik ile kriz dönemi kriz yönetimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülebilir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir (sig. <0.01). Korelasyon katsayısı 0,467 ile diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahiptir.

Hipotezin sınanması amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3.17'de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Dönemi Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları

Değişken	Standartize Edilmemiş		Standartize Edilmiş	t	Sig.
	β	S.H	β		
Sabit Terim	0.504	0.385		1.311	0.193
İlişkilerde Şeffaflık	0.153	0.169	0.121	0.904	0.368
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.121	0.149	0.098	0.811	0.419
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.356	0.150	0.315	2.380*	0.019
Öz Farkındalık	0.034	0.140	0.028	0.242	0.809
		F=10.032*	F(p)=0.000		
		R²=0.257			
		Düzeltilmiş R²=0.231			

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata

Regresyon modeli %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=10.032, sig<0.05). Bağımsız değişkenler olan otantik liderlik alt boyutlarının kriz dönemi kriz yönetimi becerilerinde meydana gelen değişimlerin yaklaşık olarak %26'sını açıklayabilmektedir.

İlişkilerde Şeffaflık değişkeninin kriz dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. (β =0.153, sig.>0.05).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin kriz dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. (β =0.121, sig.>0.05).

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir. (β =0.356, sig.<0.05). Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özellikleri artıkça kriz dönemi kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Öz Farkındalık değişkeninin kriz dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. ($\beta = 0.034$, sig. > 0.05).

Korelasyon analizi ve regresyon modeli ile değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amaçlanan bir diğer araştırma hipotezi şu şekildedir;

H₄: Yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,1}: Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,2}: Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,3}: Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

H_{4,4}: Öz farkındalık özelliğinin kriz sonrası kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.18'e göre Otantik liderlik özellikleri alt boyutlarının tamamı ile kriz sonrası kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin miktarı ve yönü görülebilecektir.

Tablo 3.18. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Korelasyon Analizi Bulguları

		Kriz Sonrası
	Spearman's rho	Korelasyon Katsayısı(r)
İlişkilerde Şeffaflık	Correlation Coefficient	0,485**
	Sig.(2-tailed)	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Correlation Coefficient	0,524**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Correlation Coefficient	0,564**
	Sig.(2-tailed)	0,000
Öz Farkındalık	Correlation Coefficient	0,504**

	Sig.(2-tailed)	0,000
Otantik Liderlik	Correlation Coefficient	0,605**
	Sig.(2-tailed)	0,000

**%1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler (2-tailed)

Tablo incelendiğinde hipotezin sınındığı korelasyon modelinin %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu (sig<0.01) ve otantik liderlik alt boyutları ve otantik liderlik ile kriz öncesi kriz yönetimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülebilir.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitifdir (sig. <0.01). Korelasyon katsayısı 0,564 ile diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahiptir.

Hipotezin sınanması amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3.19'da sunulmuştur.

Tablo 3.19. Yöneticilerin Otantik Liderlik Özelliklerinin Kriz Sonrası Kriz Yönetimi Becerileri Üzerine Etkisinin Regresyon Modeli Bulguları

Değişken	Standartize Edilmemiş		Standartize Edilmiş	t	Sig.
	β	S.H	β		
	Sabit Terim	0.593	0.293		
İlişkilerde Şeffaflık	-0.044	0.129	-0.040	-0.341	0.734
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0.317	0.114	0.294	2.785*	0.006
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0.264	0.114	0.269	2.316*	0.002
Öz Farkındalık	0.235	0.107	0.227	2.201*	0.030
		F=21.887*	F(p)=0.000		
		R²=0.430			
		Düzeltilmiş R²=0.410			

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata

Regresyon modelinin anlamlılığını test eden F testi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. ($F=21.887$, $\text{sig}<0.05$). Bağımsız değişkenler olan otantik liderlik alt boyutlarının kriz sonrası kriz yönetimi becerilerinde meydana gelen değişimlerin yaklaşık olarak %43'ünü açıklayabilmektedir.

İlişkilerde şeffaflık değişkeninin kriz sonrası dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır. ($\beta=-0.044$, $\text{sig.}>0.05$).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı değişkeninin kriz sonrası dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir. ($\beta =0.317$, $\text{sig.}<0.05$). Yöneticilerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı özellikleri arttıkça kriz sonrası kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin kriz sonrası dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir ($\beta =0.264$, $\text{sig.}<0.05$). Yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme özellikleri arttıkça kriz sonrası kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Öz farkındalık değişkeninin kriz sonrası dönemi kriz yönetimi değişkeni üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitiftir ($\beta =0.235$, $\text{sig.}<0.05$). Yöneticilerin öz farkındalık özellikleri arttıkça kriz sonrası kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Şirkette çalışan profesyonel yönetici sayısı ile yöneticilerin kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin irdelenmesi amacıyla oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir;

H₅: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,1}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,2}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{5,3}: Farklı sayıda profesyonel yönetici çalıştıran şirketlerin yöneticileri arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla yapılan Anova ve Tukey test bulguları Tablo 3.20'de sunulmuştur.

Tablo 3.20. Profesyonel Yönetici Sayısına Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkı Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Profesyonel Yönetici Sayısı	N	\bar{X}	S.S	F	sig.	Tukey
Kriz Öncesi Dönem	1.)1-4 Arası	32	3.121	0.860	3.912*	0.023	2<3
	2.)5-8 Arası	40	3.129	0.802			
	3.)9 ve Üzeri	49	3.551	0.814			
	Toplam	121	3.298	0.842			
Kriz Dönemi	1.)1-4 Arası	32	2.582	0.829	2.829	0.063	
	2.)5-8 Arası	40	2.547	0.921			
	3.)9 ve Üzeri	49	2.982	1.052			
	Toplam	121	2.732	0.969			
Kriz Sonrası Dönem	1.)1-4 Arası	32	3.000	0.710	2.596	0.055	
	2.)5-8 Arası	40	2.994	0.801			
	3.)9 ve Üzeri	49	3.407	0.912			
	Toplam	121	3.163	0.844			
Kriz Yönetimi	1.)1-4 Arası	32	2.901	0.716	4.042*	0.020	2<3
	2.)5-8 Arası	40	2.890	0.779			
	3.)9 ve Üzeri	49	3.313	0.855			
	Toplam	121	3.064	0.815			

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığı simgeler, \bar{X} : Ortalama, S.S: Standart Sapma

Kriz öncesi dönem kriz yönetim becerileri bakımından 1-4 arası (3.121 ± 0.860), 5-8 arası (3.129 ± 0.802), 9 ve üzeri (3.551 ± 0.814) sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmaların yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır. ($F=3.912, sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan şirket büyüklüklerinin tespiti için yapılan Tukey Post Hoc ikili karşılaştırma bulguları ise şu şekildedir; 9 ve üzeri sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmalardaki yöneticilerin kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri 5 ile 8 arasında profesyonel yönetici çalıştıran firmalardan daha yüksektir. Firmaların çalıştırdıkları profesyonel yönetici sayısına göre diğer firmaların yöneticileri arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. ($sig.>0.05$)

Kriz dönemi kriz yönetim becerileri bakımından 1-4 arası (2.582 ± 0.829), 5-8 arası (2.547 ± 0.921), 9 ve üzeri (2.982 ± 1.052) sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmaların yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. ($F=2.829, sig.>0.05$).

Kriz sonrası dönem kriz yönetim becerileri bakımından 1-4 arası (3.000 ± 0.710), 5-8 arası (2.994 ± 0.801), 9 ve üzeri (3.407 ± 0.912) sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmaların yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. ($F=2.596, sig.<0.05$).

Toplam kriz yönetim becerileri bakımından 1-4 arası (2.901 ± 0.716), 5-8 arası (2.890 ± 0.779), 9 ve üzeri (3.313 ± 0.855) sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmaların yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır. ($F=4.042, sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan şirket büyüklüklerinin tespiti için yapılan Tukey Post Hoc ikili karşılaştırma bulguları ise şu şekildedir; 9 ve üzeri sayıda profesyonel yönetici çalıştıran firmalardaki yöneticilerin toplam kriz yönetimi becerileri 5 ile 8 arasında profesyonel yönetici çalıştıran firmalardan daha yüksektir.

Şirketlerde çalışan sayısı ile yöneticilerin kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir;

H₆: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,1}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,2}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{6,3}: Farklı sayıda çalışana sahip şirketlerin yöneticileri arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi bulguları Tablo 3.21’de sunulmuştur.

Tablo 3.21. Çalışan Sayısına Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkı Sınayan Bağımsız Örneklem T- Testi Bulguları

Değişken	Çalışan Sayısı	N	\bar{X}	S.S	t	sig.
Kriz Öncesi Dönem	1-99 Arası	57	3.078	0.798	-2.785*	0.006
	100 Ve Üzeri	64	3.493	0.838		
Kriz Dönemi	1-99 Arası	57	2.575	0.851	-1.705	0.091
	100 Ve Üzeri	64	2.873	1.050		
Kriz Sonrası Dönem	1-99 Arası	57	2.973	0.798	-2.384*	0.019
	100 Ve Üzeri	64	3.332	0.854		
Kriz Yönetimi	1-99 Arası	57	2.875	0.753	-2.460*	0.015
	100 Ve Üzeri	64	3.233	0.837		

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığı simgeler, \bar{X} : Ortalama, S.S: Standart Sapma

Kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri bakımından 1 ile 99 arası (3.078 ± 0.798) ile 100 ve üzeri (3.493 ± 0.838) çalışana sahip firmalar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. ($t = -2.785, sig < 0.05$). Ortalama değerler incelendiğinde farkın 100 ve üzeri çalışana sahip firmalar lehine olduğu görülür. Daha açık bir ifade ile 100 ve üzeri sayıda çalışana sahip firmalardaki yöneticilerin kriz öncesi dönem kriz yönetim becerilerinin 1 ile 99 arasında çalışana sahip firma yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kriz Dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından 1 ile 99 arası (2575 ± 0.851) ile 100 ve üzeri (2873 ± 1050) çalışana sahip firmalar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. ($t = -1.705, sig > 0.05$).

Kriz sonrası dönem kriz yönetimi becerileri bakımından 1 ile 99 arası (2.973 ± 0.798) ile 100 ve üzeri (3.332 ± 0.854) çalışana sahip firmalar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. ($t = -2.384, sig < 0.05$). Ortalama değerlere bakıldığında söz konusu farkın 100 ve üzeri çalışana sahip firmalar lehine olduğu görülür. Bu durumda 100 ve üzeri sayıda çalışana sahip firmalardaki yöneticilerin kriz sonrası dönem kriz yönetim becerilerinin 1 ile 99 arasında çalışana sahip firma yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Toplam kriz yönetimi becerileri bakımından 1 ile 99 arası (2.875 ± 0.753) ile 100 ve üzeri (3.233 ± 0.837) çalışana sahip firmalar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. ($t = -2.460, sig < 0.05$). Ortalama değerler incelendiğinde 100 ve üzeri sayıda çalışana sahip firmalardaki yöneticilerin toplam kriz yönetim becerilerinin 1 ile 99 arasında çalışana sahip firma yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ile yöneticilerin kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir;

H₇: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,1}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz öncesi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,2}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

H_{7,3}: Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde çalışan yöneticiler arasında kriz sonrası kriz yönetimi becerileri bakımından fark vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi bulguları Tablo 3.22'deki gibidir.

Tablo 3.22. Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Yöneticilerin Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Sektör	N	\bar{X}	S.S	t	sig.
Kriz Öncesi Dönem	Turizm	61	3.094	0.797	-2.757*	0.007
	Diğer	60	3.505	0.843		
Kriz Dönemi	Turizm	61	2.592	0.861	-1.616	0.109
	Diğer	60	2.875	1.056		
Kriz Sonrası Dönem	Turizm	61	3.040	0.846	-1.624	0.107
	Diğer	60	3.288	0.831		
Kriz Yönetimi	Turizm	61	2.909	0.763	-2.149*	0.034
	Diğer	60	3.222	0.842		

*%5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığı simgeler, \bar{X} : Ortalama, S.S: Standart Sapma

Kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri bakımından turizm (3.094 ± 0.797) ve diğer sektörlerde (3.505 ± 0.843) faaliyet gösteren şirket yöneticileri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. ($t = -1.616, sig. < 0.05$). Ortalama değerlerden görüldüğü üzere diğer sektörlerde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin kriz öncesi dönem kriz yönetimi becerileri turizm sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinden daha yüksek düzeydedir.

Kriz Dönemi kriz yönetimi becerileri bakımından turizm (2.592 ± 0.861) ve diğer sektörlerde (2.875 ± 1.056) faaliyet gösteren şirket yöneticileri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. ($t = -1.624, sig. > 0.05$).

Kriz sonrası dönem kriz yönetimi becerileri bakımından turizm (3.040 ± 0.846) ve diğer sektörlerde (3.288 ± 0.831) faaliyet gösteren şirket yöneticileri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. ($t = -2.149, sig. > 0.05$).

Toplam kriz yönetimi becerileri bakımından turizm (2.909 ± 0.763) ve diğer sektörlerde (3.222 ± 0.842) faaliyet gösteren şirket yöneticileri arasında %5 anlamlılık düzeyinde bir fark istatistiksel olarak saptanmıştır. ($t=-2.149, sig.<0.05$). Ortalama değerler incelendiğinde farkın diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirket yöneticileri lehinde olduğu görülür. Bu durumda diğer sektörlerde faaliyet gösteren firma yöneticilerin kriz yönetimi bakımından turizm sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinden daha yetenekli olduğu söylenebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada liderlerin otantik liderlik özellikleri ve kriz yönetim becerilerinin işletme çalışanları tarafından algıları ve çalışanların bu algılarının anlamlı derecede farklılık ortaya koyup koymadığını ve otantik liderlik ve kriz yönetimi değerlerinin ilişkili olup olmadığını açıklamaya çalışan bu araştırmada sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Günümüzde işletmelerin kriz yaşama sıklığı bölgesel ve coğrafi sorunların ekonomik dalgalanmaların ve iç ve dış etkileyicilerin çoğalması neticesinde artmıştır. Kriz zamanlarının lideri olan otantik liderler kriz zamanlarında izleyicilerin kendisini takip etmesi, izleyicilerini birbirine kenetlemesi, iç ve dış çevreye güven vermesi ve örgütün içinde oluşturduğu erdemli değer daireleri ile örgütü bu zor ve sıkıntılı süreçte bir arada tutarak ve dışarıya güven vererek krizin alt krizler oluşturmasının, yayılmasının ve dışardan gelecek baskının önüne geçmektedirler. Otantik liderler içselleştirilmiş değerlerin kullanılması neticesinde izleyicilerinin ortak bir vizyonda birleşmesi için ilham vermekte ve onların ortak bir vizyonda buluşmasını sağlamaktadırlar. Bu nedenle otantik liderler kriz esnasında izleyicilerinin motive etme kabiliyeti elde ederek (Çelik, Akgemci ve Akyazı, 2016:192) kriz zamanında örgütün bir arada tutulmasını sağlamakta ve örgütün dağılmasının önüne geçmektedirler.

Kriz yönetiminde otantik liderlerin, kriz yönetimi becerileri üzerinde etkisinin anket sonuçlarının değerlendirilmesinde anlamlı bir model olduğu ve otantik liderlik alt boyutlarının kriz yönetimi becerilerinde meydana gelen değişimleri açıklayabildiği görülmektedir. Otantik liderlik alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık değişkenlerinin kriz yönetimi değişkeni üzerinde etkisi anlamlı ve pozitifdir. Daha açık bir ifadeyle liderlerin otantik liderlik özellikleri alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık özellikleri arttıkça kriz yönetim becerileri de artmaktadır. Çelik, Akgemci ve Akyazı'nın (2016) yapmış oldukları çalışmayla öz farkındalığın liderlerin bilgilerin analizi esnasında tarafsız olarak hareket etmelerini ve egolarını bir kenara koymalarını sağladığı ve böylece otantik liderlerin krizi soğukkanlı ve daha objektif olarak değerlendirebildiği belirtilmiştir.

Otantik liderlik özelliğinin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık alt boyutu tüm regresyon analizlerinde anlamsız çıkmıştır. Anket uygulanan firmaların Muğla ilinde faaliyette bulunan firmalardan oluştuğu, çok büyük ölçekli ve kamuoyuna karşı şeffaf firmalar olmadığını düşündüğümüzde bu şekilde bir sonuca ulaşılması da normaldir. Yapılan korelasyon analizinde de otantik liderlik özelliklerinin tüm alt boyutları ve kriz yönetiminin tüm alt boyutları arasında orta seviyede korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz yönetimi ve otantik liderlik birbirleri ile bağımsız olarak uyum içindedir. Anket uygulanan firmaları incelediğimizde kriz yönetimi değerlerinin yüksek olduğu firmaların aynı zamanda otantik liderlik özellikleri değerlerinin yüksekliğini göstermektedir. Korelasyon analizinin nedensellik analizi değildir ve değişkenlerin birlikte hareketini incelemektedir. Bu açıdan bakıldığında iyi idare edilen firmalarda ikisinin de yüksek çıktığı sonucuna ulaşılabilir.

Alan araştırmasının sonuçlarına göre değerlendirilmesinde otantik liderlik alt boyutlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık değişkenlerinin kriz öncesi dönemde kriz yönetimi açısından anlamlı bir model olduğu ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık özellikleri arttıkça kriz yönetim becerileri de artmaktadır.

Kriz yönetimi becerileri bakımından firmada çalıştırılan profesyonel yönetici sayılarına göre firmada çalıştırılan profesyonel yönetici sayısı arttıkça kriz yönetim becerileri de artmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre yüksek çalışan sayısına sahip olan firmaların az çalışan sayısına sahip işletmelere göre kriz yönetim becerilerin daha yüksek olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Ancak burada yönetici sayısının ve çalışan sayısının artmasının profesyonelleşme seviyesinin artması gerekliliğini bir göstergesi olarak varsayarsak bu iki ayrı sonuca göre işletmelerin büyümesi ile yönetimin kontrolü sağlayabilmesi ve daha etkin ve profesyonelce yönetilen işletmelerin liderlerinin kriz yönetimi konusunda daha etkin olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.

Kriz yönetimi becerileri bakımından firmaların faaliyet gösterdiği sektöre göre liderlerin algılanan kriz yönetim becerileri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Burada ortalama değerler incelendiğinde kriz yönetim becerileri bakımından diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinin turizm sektöründe faaliyet

gösteren firma yöneticilerinden daha yetenekli olduğu sonuçlara göre söylenebilir. Bu durumun alt nedenleri farklı bir araştırmanın konusu olabilecektir. Ancak burada turizm sektörü firmalarının turizm sezonu ile her yıl yeniden organizasyonunu oluşturması, personel devir hızının yüksek olması gibi nedenler diğer firmalara göre kriz yönetimi becerisi bakımından zayıf olmasına yol açtığı düşünülebilir. Bu gibi nedenlerin araştırılması da bir başka araştırmanın konusu olabilecektir.

Çağımızın gerektirdiği hızlı ve devamlı değişim nedeniyle örgütlerin proaktif şekilde krizlere önlem almaları ve krizle karşılaşıldığında krizlerin çözümü aşamasında ve kriz aşamasında meydana gelen sorunlara cevap vermekte geri kalmamaları, olabilecekleri önceden tahmin etmeleri ve proaktif çözümler geliştirmeleri gerekmektedir. George (2007) otantik liderler olmadan kısa süreli iyi sonuçlar alınabileceğini ancak sürdürülebilir uzun vadeli sonuçlar için otantik liderliğin tek yol olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada, otantik liderlik ile kriz yönetimi arasındaki ilişki otantik liderlik çerçevesinde ele alınmıştır. Bu çalışmada, sadece takipçilerin değerlendirmelerinden sonuca ulaşılmaya çalışılmış bundan sonraki çalışmalarda aynı zamanda liderin de kendisini nasıl değerlendiğini de içeren çalışmaların yapılması daha faydalı sonuçlara ulaşmakta yararlı olacaktır.

Ayrıca ileride yapılacak olan araştırmalarda araştırmanın özelliklerinin ve araştırma yapılan örneklemin çeşitlendirilmesi ile sağlanan bulguların bu alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu alanda daha kapsamlı çalışmaların yapılması neticesinde daha faydalı bilgilere ulaşılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *E-journal of New World Sciences Academy*, 4(2), ss. 448-464.
- Aksu, M. (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum saati.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum saati.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), s.144.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen.
- Augustine, Norman R. (2000). *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi (Harvard Business Review)*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M., (2002). *Developing Potential Across A Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. California: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B.J. ve Gardner, W. L. (2005, June). Authentic Leadership Development: Getting to the The Leadership. *Quarterly Root of Positive Forms of Leadership*, 16, ss. 315–338.
- Avolio, B.J., ve Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004). Unlocking the Mask; A Look at the Process By Which Authentic Leaders İmpact Follower Attitudes And Behavior. *The leadership Quarterly*. 15, ss.801-823.
- Avolio, B. J. ve T. S. Wernsing (2008). *Practicing Authentic Leadership in S.J. Lopez (Eds.) Positive Psychology: Exploring the Best in People*, Westport, CT: Greenwood Publishing Company, ss. 148-158.
- Aycan, Z., (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), ss. 11-31.

Aymankuy, Ş. Y. (2001, Aralık). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss.105-118.

Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ., (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer.

Bayıksel, Ş. Ö., (2009, 1 Mart). Otantik Liderin Yükselişi. *Capital Dergi* <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/otantik-liderin-yukselisi>, Erişim tarihi: 21/02/2019.

Bennis, W., (2001). *Bir Lider Olabilmek*, (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem.

Bennis, Warren G. (1989). *On Becoming A Leader*. New York: Wesley-Addison.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, ss. 238–246.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, ss. 136-162.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), ss. 243-262.

Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, 105, ss. 317–327.

Çelik, A., Akgemci, T. ve Akyazı, T. E. (2016). A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis. *Management. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, February, 6(2), ss. 183-196.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.

Çetin, C., (2013). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta.

Çetin, N. G., Beceren E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, ss. 111-132.

Çoşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa.

Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Ege Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi*, 6(2), ss. 137-150

Efil, İsmail (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel.

Eren, E (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.

Erol E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Filiz, E. (2007). *Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), ss. 382–388.

Gafuroğlu, Ş. (2007). Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.

Gardner, W.L., Avolio, B.J. Luthans, F. May, D.R., Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me ? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*. 16, ss. 343-372.

Gatling, A., & Harrah, W. F. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), ss. 27-46.

George, B. (2003). *Authentic Leadership : Retiscovering the Secrets to Createing Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B. ve Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B., Sims, P., McLean, A. N. ve Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard Business Review: February.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), ss. 163-170.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye 'nin Büyük Sanayi İşletmeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Johns, H. E. and Moser, R. H. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education*, 110(1), ss. 115-122.

Jones, D. W., ve Rudd, R. D. (2007). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Proceedings of the 2007 AAAE Research Conference*, 34, ss. 520-530.

Karagöz, Y. (2016). *Spss ve Amos Uygulamaları İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7(2), ss. 225-233.

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 13, ss.1-15.

Keçecioglu, T., (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder.

Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, XIV, 1, ss. 1-26.

Kıyık Kıcırcı, G. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, ss.1-24.

Klein, A., & Moosbrugger, A. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65, ss. 457–474.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: The Guilford Press.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Korkmazıyrek H. ve BASIM H. N. (2009), *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Küçükaltan, D., Tükeltürk Ş. A. ve Çiftçi G. (2015). *Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçüközkan, Y. ve Yüksekbilgili, Z. (2017). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (USAK'17), İstanbul*, ss. 148-158.

Milburn, T. W., Schuller R. S. ve Watman K. H. (1983). Organizational Crisis Part I. Definition and Conceptualization. *Human Relations*, 36(12), ss. 1176-1177.

Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 90(32), ss. 77-97.

Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey: Prentice Hall.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE Publications.

Okumuş, F. (2003, Nisan). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerinde olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), ss. 203-212.

Onur Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), ss. 101-122.

- Örnek, A. Ş., Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay.
- Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özden K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Özer, A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel.
- Öztürk, M., (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejinin Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Pira, A. ve Sohodol Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İletişim.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- S. M. Mollo ve K. Stanz, (2005). Leadership Competencies In A Manufacturing Environment. *Journal of Human Resource Management*, 3(1), ss. 34-42.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schermerhorn J. R., Jr., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. ve Osborn, R.N. (2010). *Organizational Behavior, 11. Edition*. Kendallville: John Wiley & Sons.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), ss. 419-439.

Sternberg R J. (2005). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized [Electronic version]. *Educational Psychology Review*, 17(3), ss. 191-262.

Şimşek, S., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım.

Tabak, A., (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil.

Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S., (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana, ss. 699-706.

Tabak, A., Polat, M, Türköz, T., Ö., Coşar, S., (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), ss. 89-106.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, ss. 121-144.

Taş, Y. F. ve Aksu, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), ss. 351-361.

Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması [Elektronik versiyon]. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4,(14), ss. 1-16.

Tortop, N., Yayman. H., İsbir G. E., Özer, M. A. ve Aykaç, B. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, ss.57-83.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin.

Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa

Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa.

Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İsa ve Suher, İ. K. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, (Editör: Gürkan Haşit), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), s. 125

Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and S. J. Peterson (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, XXXIV, 1, ss. 89-126.

Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Hatay.

Yeşiltaş, M, Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), ss. 333-350.

Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati.

Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. and Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), ss. 210-231.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK: ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket, **Kriz Yönetiminde Liderlik: Muğla İli Turizm Sektörü Yöneticilerinin Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi** amacıyla gerçekleştirilmektedir. Anketi cevaplarırken verdiğiniz önem ve cevaplarınızın doğruluğu bu tez çalışmasının doğru veriler neticesinde doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak olması nedeniyle çok önemlidir.

Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplar tümüyle bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Ankete girmiş olduğunuz bütün bilgiler kesinlikle herhangi kimseyle paylaşılmayacaktır. Ankete katılarak çalışmamıza katkı sağlayacağınız için teşekkür ederiz.

I. FORMU DOLDURANIN BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz:

- a) Erkek b) Kadın

2. İşletmede çalışma süreniz:

- b) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-7 yıl d) 8-11 yıl e) 12 yıl ve üst

3. Öğrenim durumunuz:

- a) Lise b) Ön lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

4. Şirket içindeki konumunuz:

- a) Personel b) İdari ve Teknik Personel c) Yönetici d) Müdür / Müdür Yard. e) Diğer

5. Şirkette çalışmakta olan profesyonel yönetici sayısı kaçtır?

- a) 1-4 çalışan b) 5-8 çalışan c) 9-13 çalışan d) 14 ve üstü çalışan

6. İşletmede çalışan kişi sayısı kaçtır?

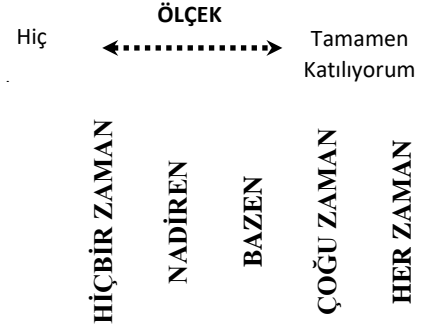
- a) 1 - 9 çalışan b) 10 - 49 çalışan c) 50 - 99 çalışan d) 100 – 249 çalışan e) 250 ve üstü çalışan

7. Çalıştığınız kurumun sektörünü işaretleyiniz?

- a) Turizm b) İmalat c) İnşaat d) Maden e) Gıda f) Diğer

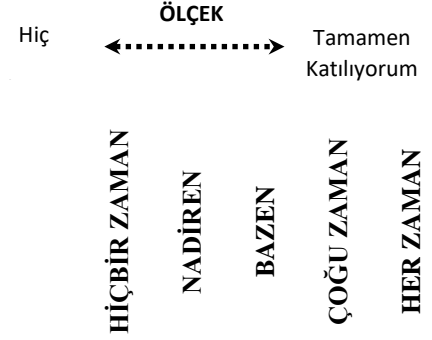
III. Otantik Liderlik Ölçeği

Çalıştığımız kurumdaki lider vasıflı yöneticiniz ile ilgili aşağıdaki soruları ölçeğe göre cevaplayınız.



Yönetici / Şirket sahibi (Lider olarak görülen kişi)	%0	%25	%50	%75	%100
İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK					
1. Ne söylemek isterse onu açıkça söyler.					
2. Hata yaptığında kabul eder.					
3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4. İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.					
İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI					
6. İnanıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7. Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.					
9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
BİLGİYİ DENGELİ DEĞERLENDİRME					
10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
ÖZ FARKINDALIK					
13. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16. Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

III. Kriz Yönetimi Ölçeği



Yönetici veya Şirket sahibi (Lider olarak görülen kişi)		%0	%25	%50	%75	%100
KRİZ ÖNCESİ DÖNEM						
1.	Yöneticimiz kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir					
2.	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3.	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4.	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5.	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6.	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7.	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir					
KRİZ DÖNEMİ						
8.	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9.	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10.	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11.	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12.	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13.	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14.	Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15.	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
KRİZ SONRASI DÖNEM						
16.	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır					
17.	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18.	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19.	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir					
20.	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21.	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22.	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					

23.	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.						
24.	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.						
25.	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.						
26.	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.						
27.	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.						
28.	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.						
29.	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.						
30.	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.						
31.	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.						

Anket soruları burada sona ermiştir. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Fatih TOPALOĞLU

Doğum Yeri: Fethiye

Doğum Tarihi: 19.01.1985

Medeni Hali: Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

Ön Lisans: 2015-2016 : Anadolu üniversitesi

Üniversite: 2003-2008 : Hacettepe Üniversitesi

Lise: 1998-2002 : Fethiye Mehmet Erdoğan Anadolu Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce

MESLEKİ BİLGİLERİ

- 2012 - Devam Ediyor. - KOBİ Uzmanı
- 2011-2012 - Milli Emlak Uzman Yard.
- 2010- 2011 - Stajyer Mali Müşavir