

TC.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**RİSK-KRİZ MODELİ VE KRİZ  
DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI:  
İLÂÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ALEV AKGÖL**

**Danışman: Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU**

**MART, 2010  
MUĞLA**

TC.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

RİSK-KRİZ MODELİ VE KRİZ  
DÖNEMLERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI:  
İLÂÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA




YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALEV AKGÖL

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :04.03.2010  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 08.02.2010

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU  
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ercan BALDEMİR  
Jüri Üyesi : Yard. Doç. Dr. Yusuf KADERLİ


Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Nurgün OKTİK

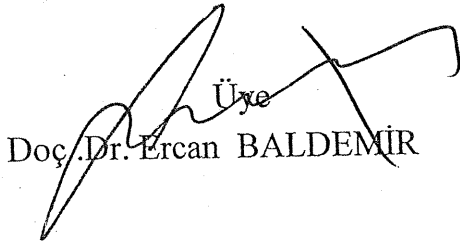
MART, 2010  
MUĞLA

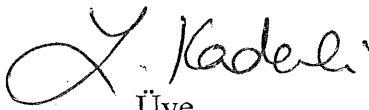
## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 14/01/2010 tarih ve 477/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Alev Akgöl'ün "Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 08/02/2010 tarihinde saat 14.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oybirliği ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı  
Doç.Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

  
Üye  
Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

  
Üye  
Yard. Doç. Dr. Yusuf KADERLİ

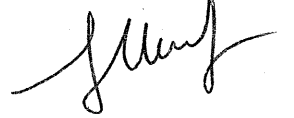
## YEMİN

Yükseklisans tezi olarak sunduğum “Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlâç Sektöründe Bir Uygulama” 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.

04/03/2010

ALEV AKGÖL

İMZASI



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

**YAZARIN**

**MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

**Soyadı : AKGÖL**

**Adı : ALEV**

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe :Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlâç Sektöründe Bir Uygulama**

**Y. Dil :Risk-Crisis Model and Leadership Behaviours of Executives During the Crisis Period: An Application in Pharmaceutical Sector**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

**0**

**0**

**0**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : MUĞLA ÜNİVERSİTESİ**

**Fakülte :**

**Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, TUNCER**

**Ünvanı : DOÇ. DR.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 186

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. LİDERLİK
2. KRİZ
3. İLÂÇ

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER :

1. LİDERLİK
2. KRİZ
3. İLÂÇ
4. RİSK

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. LEADERSHIP
2. CRISIS
3. PHARMACEUTICAL
4. RISK

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

Yazarın İmzası :



Tarih : 04.03.2010

## **TEŐEKKÜR**

Tez çalıőmam boyunca, görüşleri ve önerilerine ihtiyaç duyduğum değerli danıőmanım Doç. Dr. Tuncer Asunakutlu'ya, bilgi ve deneyimleriyle bana birçok konuda yardımcı olan arkadaşım Araç. Gör. Şaban elik'e, fikir ve tecrübeleriyle her zaman desteğini gördüğüm Mehmet Kazım Kumpasoğlu'na ve çalıőmalarımda yanımda olan herkese çok teőekkür ederim.

**Alev AKGÖL**

## ÖZET

Ortak amaçları gerçekleştirmek için kurulan işletmelerin bu amaçlarını en etkili şekilde gerçekleştirmeleri etkin bir liderlik gerektirir. İşletmelerde, liderlere en çok kriz zamanlarında ihtiyaç duyulur ve etkin liderlik, bu dönemlerde ortaya çıkar. Bu nedenle liderlerin kriz ve kriz yönetimi sürecine çok iyi hakim olması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında, ilaç sektörünün dinamiklerini dikkate alan bir risk-kriz modeli geliştirilerek yöneticilerin değişim merkezli liderlik eğilimleri ölçülmüştür. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde kriz yönetimi konusu üzerinde durulmuş, ikinci bölümde liderlik ve liderlik modellerine değinilmiş, üçüncü bölümde ilaç sektörü ve sektörel risk kaynakları anlatılarak, geliştirilen Risk-Kriz modeli detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son bölümde ise, geliştirilen Risk-Kriz Modeli Ölçeği ile sektörel risk kaynaklarının orijinal ve jenerik firmalar tarafından nasıl algılandığına ve sektörün bu riskler karşısında nasıl bir liderlik yaklaşımı içerisinde olduğuna ilişkin, Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ile yapılan araştırma bulguları sunulmuştur.

İlaç sektörü Risk-Kriz Modeli, simetrik riskler ve simetrik olmayan risklerden oluşmaktadır. Simetrik riskler için dört; simetrik olmayan riskler için ise beş faktör belirlenmiştir. Simetrik riskler, sektörde faaliyet gösteren her iki firma grubunu da etkilediği varsayılan riskler olarak tanımlanmışlardır. Bunlar: Döviz Kuru Riski, Devlet Riski, İlacın Yan Etki Riski, Pazarlama Faaliyetleri Riski, Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski, İnovatif Teknoloji Riski, Satın Alınma ve Birleşme Riski, Patent Riski, Ürün Geliştirme Riskidir. Risk-Kriz Modeli Ölçeği, Devlet Riski için dört ve diğer riskler için ise üç soru olmak üzere toplamda 28 sorudan oluşmaktadır. Modelin dokuz alt boyutu vardır. Bu nedenle dokuz hipotez geliştirilmiştir.

Sektörün liderlik eğilimlerini ölçmek üzere Ekvall ve Arvonen'in Değişim Merkezli Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği üç



boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Değişim Odaklı Liderlik (CO); Çalışan Odaklı Liderlik (EO) ve Üretim Odaklı Liderlik (PO) boyutlarıdır. Bu boyutlarla beraber bir bütün olarak da ölçeğin kendisi Değişim Merkezli Liderlik (LIDER) olarak tanımlanmıştır. Çalışmada, Risk-Kriz Yönetimi bağlamında sektör tabanlı çalışabilecek model geliştirilmiş ve tahminlemesi yapılmıştır. Ayrıca, bu sektörde daha önce ölçülmeyen değişim merkezli liderlik eğilimleri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular, firma bazlı farklılıklar olmadığını göstermektedir.

## ABSTRACT

Those enterprises that tend to achieve their common goals do need an effective leadership. The enterprises require a leadership and ‘an effective leadership’ appears during crisis period. Therefore, leaderships should dominate the crisis during the crisis management process.

The aim of the dissertation is to develop ‘the risk-crisis model’ considering the dynamics of pharmaceutical industry to measure managers’ leadership attitude. This study consists of four chapters.

The first chapter informs the 'concept of crisis' as well as crisis management, the second chapter touches the concept of leadership and leaderships models, the third chapter illustrates pharmaceutical sector and the sectoral risk resources to explain ‘the risk-crisis model’ in details. The last chapter presents the investigating evidence/survey of how these original and generic companies perceived the sectoral risk resources with ‘developed risk-crisis model’ as well as and how they find leader approach in the face of crisis with “Changed Centered Leadership Scale”.

The Risk-Crisis Model of the pharmaceutical sector contains symmetrical and asymmetrical risks. For the symmetrical risk, it is set out four factors and for the asymmetrical risk five factors. Symmetrical risks are assumed to affect the two types of firm operating in the pharmaceutical sector. These are: Foreign Exchange Risk, State Risk, Side Effect Risk of Medicaments, Marketing Activity Risk, Supply Chain Management Risk of Counter Party, Innovative Technology Risk, Merger and Acquisition Risk, Patent Risk and Product Development Risk. Risk-Crisis Model Scale consists of 28 questions, four questions for State Risk at three questions for the rest of Risk. This model constitutes of nine sub-dimensions so therefore it developed nine hypotheses.

In order to find the perceived leadership, Ekvall and Arvonen Changed-Centered Leadership scale has been applied. The Changed-Centred Leadership Model consists of three dimensions. The three behavioral dimensions measured

were; change-oriented leadership, employee-oriented leadership and task-oriented leadership. With these dimensions, the scale described as 'Changed-Centered Leadership'. In this research, within the context of risk-crisis management, sector based model has been developed and estimated. Besides, first time in this research, Change-Centrel Leadership Scale is applied in the sector. As a result of the research, it hasn't been found that there are some differences in relation with firm-based.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
EKLER LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 KRİZ KAVRAMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI.....	2
1.1.1 Kriz Tanımı ve Özellikleri .....	2
1.1.2 Kriz İle İlişkili Kavramlar .....	5
1.1.2.1 Çatışma.....	6
1.1.2.2 Sorun .....	6
1.1.2.3 Risk ve Belirsizlik .....	6
1.1.2.4 Stres ve Gerilim .....	7
1.1.2.5 Değişim.....	7
1.1.3 Kriz Kaynakları.....	8
1.1.3.1 Dış Çevre Faktörleri.....	8
1.1.3.1.1 Ekonomik Faktörler .....	9
1.1.3.1.2 Teknolojik Faktörler .....	10
1.1.3.1.3 Hukuki ve Politik Yapı.....	10
1.1.3.1.4 Sosyo Kültürel Faktörler .....	11
1.1.3.1.5 Rakip İşletmeler.....	11

1.1.3.1.6 Uluslararası Çevre Koşulları.....	11
1.1.3.1.7 Doğal Felaketler.....	12
1.1.3.2 İç Çevre Faktörleri.....	12
1.1.3.2.1 Tepe Yöneticiler İle İlgili Sorunlar.....	12
1.1.3.2.2 İşletmenin Hayat Safhası.....	13
1.1.3.2.3 Örgütsel Sorunlar... ..	13
1.1.3.3 Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi.....	14
1.2 KRİZ SÜRECİ.....	15
1.2.1 Kriz Öncesi Dönem... ..	15
1.2.1.1 İç ve Dış Değişiklikleri Farketmeme (Körlük)...	15
1.2.1.2 Harekete Geçememe (Atalet)...	16
1.2.1.3 Yanlış Karar ve Faaliyetler... ..	16
1.2.2 Kriz Dönemi... ..	17
1.2.3 Krizin Sona Ermesi... ..	18
1.2.4 Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri... ..	18
1.3 KRİZ YÖNETİMİ.....	21
1.3.1 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	21
1.3.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri... ..	22
1.3.3 Kriz Yönetim Süreci Aşamaları.....	23
1.3.3.1 Kriz Sinyalinin Alınması.....	24
1.3.3.2 Krize Hazırlanma ve Önleme.....	24
1.3.3.3 Hasarı Sınırlama.....	24
1.3.3.4 İyileşme.....	25
1.3.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme.....	25
1.3.4 Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	27

1.3.4.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	27
1.3.4.2 Krizi Çözme Yaklaşımı.....	28
1.3.5 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi.....	28
1.3.5.1 Krize Karşı Plânlama Yapmak... ..	29
1.3.5.2 Kriz Öncesi Örgütsel Değişim.....	30
1.3.5.3 Krize Yönelik Kadro Oluşturmak.....	31
1.3.5.4 Örgüt Kültürünün Krize Hazır Duruma Getirilmesi ... ..	32
1.3.5.5 Krizi Sezme Yöntemleri ve Etkili Bir Koordinasyon Sisteminin Kurulması.....	32
1.3.6 Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi.....	33
1.3.6.1 Krizin Boyutlarının Belirlenmesi.....	34
1.3.6.1.1 Krizin Etki Değerini Hesaplamak.....	35
1.3.6.1.2 Kriz Barometresi Hazırlamak.....	35
1.3.6.2 Kriz Plânının Oluşturulması.....	37
1.3.6.3 Kriz Dönemi Personel Politikasının Oluşturulması... ..	39
1.3.6.4 Kriz İletişim Plânı Oluşturmak.....	39
1.3.6.5 Kriz Durumunda Karar Almak... ..	40
1.3.6.5.1 Stratejik Düşünme Yöntemi.....	41
1.3.6.5.2 Beyin Fırtınası Yöntemi.....	42
1.3.6.5.3 Delphi Yöntemi... ..	42
1.3.6.5.4 Karar Konferansı Yöntemi.....	42
1.3.6.6 Kriz Durumunda Yürütmeyi Sağlamak.....	43
1.3.7 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi.....	44
1.3.7.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak.....	44
1.3.7.1.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek.....	44
1.3.7.1.2 Kriz Sonrası Yeni Amaç Belirlenmesi.....	44

1.3.7.2 Gerçekleştirilen Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi... ..	45
1.3.7.3 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek.....	46

## **BÖLÜM II**

### **LİDERLİK VE LİDERLİK MODELLERİ**

2.1 TEMEL KAVRAMLAR... ..	47
2.1.1 Liderlik Kavramı.....	48
2.1.2 Yöneticilik ve Yönetici Kavramı.....	49
2.1.3 Liderlik ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	51
2.1.4 Lider Yönetici Kavramı ve Lider Yöneticilerin Özellikleri... ..	54
2.2 LİDERLİK TARZLARI.....	55
2.2.1 Otokratik Liderlik... ..	55
2.2.2 Demokratik Liderlik... ..	56
2.2.3 Liberal Liderlik... ..	57
2.2.4 Karizmatik Liderlik... ..	57
2.2.5 Sistem Liderliği.....	58
2.3 LİDERLİK GÜCÜ KAYNAKLARI.....	59
2.3.1 Yasal Güç... ..	60
2.3.2 Ödüllendirme Gücü... ..	60
2.3.3 Zorlayıcı Güç.....	60
2.3.4 Uzmanlık Güç.....	60
2.3.5 Karizmatik Güç... ..	61
2.4 LİDERLİK MODELLERİ.....	61
2.4.1 Nitelikler Liderlik Modeli... ..	61
2.4.2 Davranışsal Liderlik Modeli.....	63
2.4.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları.....	65

2.4.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	67
2.4.2.3 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi. ..	68
2.4.3.4 Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri... ..	70
2.4.3.5 Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	71
2.4.3 Durumsal Liderlik Modeli ... ..	73
2.4.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ... ..	73
2.4.3.2 House'un Yol-Amaç Modeli ... ..	74
2.4.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli.....	76
2.4.3.4 Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Modeli ... ..	77
2.4.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ... ..	79
2.4.4 Liderlikte Modern Yaklaşımlar.....	80
2.4.4.1 Entelektüel Liderlik... ..	81
2.4.4.2 Karizmatik Liderlik... ..	81
2.4.4.3 Transaksiyonel Liderlik... ..	82
2.4.4.4 Transformasyonel Liderlik... ..	83
2.4.4.5 Lider-Üye Etkileşim Liderliği.....	86
2.4.4.6 Değişim Merkezli Liderlik.....	87

### III. BÖLÜM

#### İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK EĞİLİMLERİ

3.1 KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI... ..	89
3.1.1 Krizin Gelişim Döneminde Liderlik Davranışları.....	90
3.1.2 Kriz Döneminde Liderlik Davranışları.....	91
3.1.3 Kriz Sonrasında Liderlik Davranışları.....	93
3.2 İLÂÇ SEKTÖRÜ DİNAMİKLERİ.....	94



3.2.1 İlaç Sektörünün Yapısı ve Özellikleri.....	94
3.2.2 Türkiye İlaç Sektörüne Genel Bir Bakış.....	96
3.2.2.1 Üretim ... ..	97
3.2.2.2 İstihdam.....	97
3.2.2.3 Dış Ticaret.....	98
3.2.2.4 Ar-Ge ... ..	98
3.2.2.5 Yasal Düzenlemeler ... ..	98
3.2.2.6 Talebin Yapısı.....	99
3.3. İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ.....	100
3.3.1 Risk-Kriz Yaklaşımı ve Modellenmesi.....	100
3.3.2. İlaç Sektöründe Simetrik Risk Kaynakları.....	104
3.3.2.1. Devlet Riski ... ..	105
3.3.2.2. Döviz Kuru Riski ... ..	108
3.3.2.3. Pazarlama Faaliyetleri Riski ... ..	109
3.3.2.4. İlaç Yan Etki Riski (Advers Etki) ... ..	110
3.3.3. İlaç Sektöründe Simetrik Olmayan (Asimetrik) Risk Kaynakları ... ..	111
3.3.3.1 Patent Koruması Riski.....	111
3.3.3.2 Satın Alınma ve Birleşme Riski.....	113
3.3.3.3 Arz Zinciri Yönetimi Riski ... ..	115
3.3.3.4 İnnovatif Teknoloji Riski ... ..	116
3.3.3.5 Ürün Geliştirme Riski.....	117
3.4 İLÂÇ SEKTÖRÜNDE LİDERLİK EĞİLİMLERİ... ..	118

## IV. BÖLÜM

### İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ TAHMİNLEMESİ VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK EĞİLİMLERİNİN ÖLÇÜMÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	119
4.1.1. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	120
4.1.2. Verilerin Toplanması ve Süreci ... ..	120
4.1.3. Genel İstatistikler.....	122
4.1.4. Firma Bazlı Farklılıklar.....	128
4.1.4.1. İlk Temel Hipotez Grubu: Risk-Kriz Modeline İlişkin Hipotezler.....	129
4.1.4.2. İkinci Temel Hipotez Grubu: Değişim Merkezli Liderlik Boyutları ile İlgili Hipotezler.....	153
4.2. İLÂÇ SEKTÖRÜNDE RİSK-KRİZ MODELİ TAHMİNLEMESİ.....	154
4.2.1. Risk-Kriz Modeli (RKM) ... ..	155
4.2.2. RKM Ölçeği... ..	155
4.2.3. RKM ve Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi ...	156
4.2.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ... ..	156
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI... ..	159
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI... ..	159
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKÇA.....	165
EKLER ... ..	179

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler .....	20
<b>Tablo 2.</b> Kriz Yönetiminin Sonuçları .....	26
<b>Tablo 3.</b> Lider – Yönetici Arasındaki Farklar.....	53
<b>Tablo 4.</b> Liderlik Güç Kaynakları.....	59
<b>Tablo 5.</b> Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	74
<b>Tablo 6.</b> Yol-Amaç Modeli.....	75
<b>Tablo 7.</b> Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	80
<b>Tablo 8.</b> İlaç Sektörü Risk Faktörleri .....	104
<b>Tablo 9.</b> Çalışan Sayısı .....	123
<b>Tablo 10.</b> Firma Bazlı Çalışan Sayısı .....	123
<b>Tablo 11.</b> Firma Bazlı Tahmini Cirolar .....	124
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Eğitim Durumu .....	125
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler.....	125
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	126
<b>Tablo 15.</b> Devlet Riski Anket Soruları .....	130
<b>Tablo 16.</b> Devlet Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	132
<b>Tablo 17.</b> Döviz Riski Anket Soruları .....	133
<b>Tablo 18.</b> Döviz Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	135
<b>Tablo 19.</b> İlaç Yan Etki Riski Anket Soruları.....	136
<b>Tablo 20.</b> İlaç Yan Etki Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	137
<b>Tablo 21.</b> Pazarlama Faaliyetleri Riski Anket Soruları .....	138
<b>Tablo 22.</b> Pazarlama Faaliyetleri Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	140

<b>Tablo 23.</b> Patent Riski Anket Soruları.....	141
<b>Tablo 24.</b> Patent Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	143
<b>Tablo 25.</b> Ürün Geliştirme Riski Anket Soruları.....	143
<b>Tablo 26.</b> Ürün Geliştirme Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	145
<b>Tablo 27.</b> Karşı Tarafın Arz Yönetimi Riski Anket Soruları .....	146
<b>Tablo 28.</b> Karşı Tarafın Arz Yönetimi Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	148
<b>Tablo 29.</b> İnnovatif Teknoloji Riski Anket Soruları.....	148
<b>Tablo 30.</b> İnnovatif Teknoloji Risk Boyutu için Bağımsız iki örneklem ortalama farklılık testleri (t-testi) .....	150
<b>Tablo 31.</b> Satın Alınma ve Birleşme Riski Anket Soruları .....	151
<b>Tablo 32.</b> Satın Alınma ve Birleşme Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	153
<b>Tablo 33.</b> Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ve Boyutları için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi) .....	154
<b>Tablo 34.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	157
<b>Tablo 35.</b> Risk-Kriz Modeli Ölçeğinin Güvenirlilik Tablosu.. .....	158
<b>Tablo 36.</b> Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin Güvenirlilik Tablosu.. .....	159

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1.</b> Firma Dağılımı.....	122
<b>Grafik 2a.</b> Katılımcıların Araştırma ile İlgili Bilgi Düzeyi.....	127
<b>Grafik 2b.</b> Katılımcıların Araştırma ile ilgili Bilgi Düzeyi.....	128
<b>Grafik 3.</b> Devlet Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları .....	131
<b>Grafik 4.</b> Döviz Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları .....	134
<b>Grafik 5.</b> İlâç Yan Etki Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.	137
<b>Grafik 6.</b> Pazarlama Faaliyetleri Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	139
<b>Grafik 7.</b> Patent Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	142
<b>Grafik 8.</b> Ürün Geliştirme Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	144
<b>Grafik 9.</b> Karşı Tarafın Arz Yönetimi Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	147
<b>Grafik 10.</b> İnovatif Teknoloji Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	149
<b>Grafik 11.</b> Satın Alınma ve Birleşme Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları.....	152

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Kriz Yönetim Süreci... ..	23
<b>Şekil 2.</b> Kriz Barometresi... ..	36
<b>Şekil 3.</b> Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli... ..	66
<b>Şekil 4.</b> Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti... ..	69
<b>Şekil 5.</b> Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	79
<b>Şekil 6.</b> Transformasyonel Liderliğin Kavramsal Çerçevesi.....	85
<b>Şekil 7.</b> İlâç Sektörü Risk Kriz Modeli... ..	102

**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1.</b> Anket Formu ... ..	179
<b>Ek 2.</b> Çalışan Sayısı Grafiği.....	184
<b>Ek 3.</b> Firma Bazlı Çalışan Sayısı Grafiği.....	184
<b>Ek 4.</b> Firmaların Tahmini Ciroları Grafiği ... ..	185
<b>Ek 5.</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Grafiği.....	185
<b>Ek 6.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler Grafiği.....	186
<b>Ek 7.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Grafiği.....	186

## GİRİŞ

Bu çalışmanın birbirini tamamlayıcı iki temel amacı vardır: (i) sektörün dinamiklerini dikkate alan bir risk-kriz modeli geliştirip tahminlemek; (ii) ilaç sektörü yöneticilerinin liderlik eğilimlerini ölçmek. Burada söz konusu temel amaç ise ilaç sektörü gibi dinamikleri diğer sektörlerden farklılık gösteren ve dinamiklerin değişim hızının çok daha yüksek olduğu bu sektörde kriz yönetimi ve liderlik konusuna katkı sağlayacak bir yaklaşım geliştirmektir.

Bu amaçla, sektörel risk kaynakları belirlenerek ilaç sektörü için risk-kriz modeli (RKM) geliştirilmiştir.

Risk-Kriz Modelini geliştirip tahminlemek ve sektörün bu riskleri nasıl bir liderlik eğilimi ile yöneteceği çalışmanın araştırma sorusudur. Bu noktada, özellikle liderlik literatürünün derinliği ve konunun çok boyutluluğu bize bu sektördeki liderlik eğilimlerini ölçerken nasıl bir yöntem izleyeceğimiz noktasında sektör dinamiklerini göz önüne almamızı gerektirdi. Sektör dinamiklerine bakıldığında son derece eğitilmiş çalışanlar topluluğu görülmektedir. Ayrıca sektörün çalışan devir hızının (turnover) yüksek olmasıyla birlikte sektör yöneticilerinin bu durum karşısında nasıl bir liderlik eğilimi gösterdiği, bir başka araştırma sorusunu oluşturmuştur. Ancak asıl araştırma sorumuz sektörün liderlik eğilimlerinin risk-kriz yönetimi açısından nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğudur. Bu noktada sektör yöneticilerinin liderlik eğilimlerini takipçilerin değerlendirmeleriyle ölçen bir yaklaşım olan “Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu yaklaşım özellikle yönetim organizasyon araştırmalarında ortaya çıkan ölçme sorununu kısmi olarak ortadan kaldırmaktadır. Liderlik ile ilgili soruları, lider olan kişiye sormak, kişinin vereceği cevapların sosyal ideallik sorunu (social desirability) sebebiyle taraflı olacağı ve dolayısıyla istenilen ölçümlerin de yanlı olacağı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayıdır ki, yöneticilerin liderlik eğilimlerini takipçilerine sorarak ölçmek bu tür sorunu kısmen önlemektedir.



# BÖLÜM I

## KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Ortak amaçları gerçekleştirmek için kurulan işletmelerin bu amaçlarını en etkili şekilde gerçekleştirmeleri etkili bir liderlik gerektirir. İşletmelerde, liderlere en çok kriz zamanlarında ihtiyaç duyulur ve etkin liderlik, bu dönemlerde ortaya çıkar. Bu nedenle liderlerin kriz ve kriz yönetimi sürecine çok iyi hakim olması gerekmektedir. Bu bağlamda, öncelikle kriz kavramı hakkında bilgiler verilerek kriz yönetimi konusu üzerinde durulacaktır.

### 1.1 KRİZ KAVRAMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler, belirsizlik ve karmaşa, bir yandan işletmeleri değişime zorlarken, bir yandan da küresel rekabette bu belirsizliklerle başa çıkarak ve bu durumu fırsata dönüştürerek örgütleri ayakta durmaya zorlamaktadır. Açık sistemler olarak işletmeler global boyutta yaşanan değişikliklerden etkilenmekte; bazen bu etkiler işletmeler açısından ciddi krizlere neden olabilmektedir. İşletmelerin hedeflerini tehdit eden bazen de sürekliliğini tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren kriz, işletmelerde yönetilmesi gereken istikrarsız bir durum olarak nitelendirilmektedir(Ürü ve diğerleri, 2006: 29). Kriz döneminde, işletmelerin plânlama ve karar mekanizmalarının çok iyi analiz edilerek duruma uygun esnek bir yapıya dönüşebilmesi sağlanmalıdır. Bu bölümde, kriz kavramının çeşitli alanlarda tanımı yapılarak işletme yönetimi açısından kapsamı belirlenecek, krizin özellikleri, türleri, kriz çözme stratejileri, ilaç sektörünün dinamikleri ve krizle ilişkileri anlatılacaktır.

#### 1.1.1 Kriz Tanımı ve Özellikleri

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, bir yönden içinde bulunduğu çevreye uyum gösterebilmelerine, kendi davranışlarını çevrenin talep ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine; diğer yönden de, yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlıdır. Örgütsel çevre ise sürekli değişmekte, örgütler için fırsatların yanında tehditleri de ortaya

çıkarmaktadır. Örgütün başarısı büyük ölçüde bu tehlike ve olanakları öngörüp, değerlendirebilmesine bağlı olmaktadır (Can, 1997: 312).

Kriz kelimesi, Yunanca karar anlamına gelen “Krisis” kelimesinden gelmektedir. Bu, öznel bir karar anını değil, bir sürecin içinde bir durumdan diğerine geçiş başlarken ortaya çıkan bir karar ya da kararsızlık anını ifade etmektedir (Uslu,1999: 466).

Günümüzde kriz kavramı, ekonomiden tarihe, psikolojiden politikaya, tıptan sosyolojiye birçok bilim dalında kullanım alanı bulan çok yönlü bir kavramdır. Tıp biliminde kriz; birdenbire beliren hastalık nöbeti veya hastalığın dönüm noktası; hastanın iyileşeceğinin ya da öleceğinin belli olduğu an olarak ifade edilir. Tarihçiler genelde krizi, bir toplumun elemanları arasındaki gittikçe artan uyum kaybı olarak görürken; sosyologlar krizi sosyal eşitsizliklere, kontrol mekanizmalarındaki bozukluklara bağlamaktadır. Siyaset bilimcilere göre krizler, siyasi partilerin sosyal çatışmaları idare etmelerindeki yetersizlikleri, ya da doğru siyasi sistemler geliştirilememesi gibi sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomi bilimi açısından kriz ise; ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak doğan istikrarsızlıktır (Balıkcı, 2002: 1).

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görececek bir tanımını yapmak zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapmayı daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle, krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür (Dinçer, 1996, s. 239)

İşletme yöneticileri krizin tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Bunlar: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında işletmenin varlığını ve ürünü tehdit eden her an ya da her olay şeklinde sıralanabilir.

Kriz bir örgütsel problemin etki alanının hızlı bir şekilde en yüksek noktaya ulaşmasıdır. Kriz, büyük bir rahatsızlık olarak aniden ortaya çıkar ve işletme üst yönetimiyle bölüm yöneticilerinin bütün dikkatini bu konuya vermesini zorunlu

kılar. Bu tanıma göre krizle ilgili önemli değişkenler şunlardır: Tehlike, ihtimal, örgütün uzun süre hayatta kalması ve kaçınılmazlık (Gürkan, 2000: 8-9).

Kriz; bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, yanıt vermek için gerekli olan zamanı sınırlandıran, ortaya çıkışı yöneticiler açısından sürpriz olan, dolayısıyla yüksek derecede strese yol açan durumdur (Milburn vd., 1983: 1143).

İşletmenin finans gücünü ve performansını etkileyen beklenmeyen ve acil olaylar şeklinde ifade edilen krizi, (Asunakutlu vd., 2003: 143) Dinçer, daha geniş bir kapsamda şöyle tanımlamaktadır; Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden bir gerilim durumudur. Yapılan tanımlarda üzerinde durulan ortak nokta, kriz ortamlarının gerilim yaratması nedeniyle, kriz yönetiminin aynı zamanda stres yönetimini de gerekli kılmasıdır (Dinçer, 1998: 383-385).

Örgütü ve yöneticileri zor durumda bırakan, önceden beklenmeyen ve gerilime yol açan her durum kriz olarak nitelendirilemez. Bu tür durumların “kriz” olarak kabul edilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- *Kriz, başlangıcı, süreci veya ortaya çıkardığı sonuçlar açısından beklenilmeyen bir durumdur.*

Krizin beklenilmeyen bir durum oluşu kriz kavramının ana unsurlarından biridir. Ancak, kriz olarak ele alınan olaylar, önceden sezilmeyen, beklenmeyen durumlardır. Krizin yarattığı belirsizlik durumu, örgütün karar alma ve iletişim süreçlerini hızlandırır. Krizin acil cevap verme gerekliliğiyle bağdaşan bu özellik, karar alma ve iletişim süreçlerini hızlandırarak örgütler üzerinde bir zaman baskısı oluşturur.

- *Kriz acil cevap verilmesini ve müdahale edilmesini gerektirir.*

Kriz durumunda en çok boşluk yaratan, örgüt yönetimini gerilime iten durum, olan ya da olması muhtemel olayların belirsizliğini ve bu belirsizliğe çok geç

kalmadan müdahale edilmesini gerektirmesidir. Kriz zamanında örgüt, yeni bir durumla karşılaşması nedeniyle sınırlı bir zaman diliminde, bu yeni duruma adapte olmak zorundadır. Bunu gerçekleştiremezse örgüt çöküş sürecine girebilir (Dinçer, 1996: 242).

- *Örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır.*

Krizlerin çoğunda krize ilişkin bir uyarı ya da sinyal mevcut olmakla beraber, öngörme ve önleme mekanizmaları bunları belirlemede yetersiz kaldığından kriz ortaya çıkmaktadır. Bazen yöneticiler, mevcut sinyalleri yeterince dikkate almamakta, bunun sonucunda da işletme krizle karşı karşıya kalmaktadır. Bazı durumlarda, doğal felaketlerde olduğu gibi, krizin önceden sezilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kriz aniden ortaya çıkar ve örgütün müdahale etme zamanını ve gücünü kısıtlayarak varlığını tehlikeye sokar.

- *Kriz karar veren kişilerde gerilim yaratır.*

Zaman baskısı, belirsizlik ve dolayısıyla ortaya çıkan güvensizlik ortamı örgüt içinde özellikle karar vericiler üzerinde gerilime, korku ve paniğe neden olur. Bu nedenle, kriz dönemlerinde iyi bir kriz yönetiminin yanı sıra iyi bir stres yönetiminin varlığı da oldukça önemlidir.

- *Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.*

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini, değerlerini ya da varlığını ciddi şekilde tehdit eder. Ancak burada önemli olan, karar vericilerin söz konusu durumu algılama biçimleridir. Kriz bir tehdit değil, örgütü değiştirme ya da geliştirmede kullanılacak bir fırsat olarak da algılanabilir (Balıkçı, 2002: 4-7).

### **1.1.2 Kriz İle İlişkili Kavramlar**

Kriz kavramının çok yönlü olması nedeniyle çeşitli kavramlarla karıştırılmakta ve değişik alanlarda kullanılabilir. Krizin çalışmamız kapsamında daha iyi anlaşılması açısından benzer kavramların ve kriz ile ilişkilerinin açıklanmasında yarar vardır.

### **1.1.2.1 Çatışma**

Çatışma, kişi veya grup olarak çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıkları ifade eder (Koçel, 1983: 71). Çağdaş yönetim anlayışında çatışmalar üretken sonuçlar elde edilmesi beklenen ve kontrol edilebilen süreçler olması nedeniyle belli düzeylerde istenen olgulardır. Ortaya çıkış itibariyle çatışmalar krizlerden farklılıklar göstermektedir. Krizler aniden ortaya çıkarken çatışmaların temelinde birikim vardır. Başka bir açıdan krizler, boyutları açısından çatışmaların yaratacağı sonuçlardan çok daha büyük sonuçları doğurabilir.

### **1.1.2.2 Sorun**

Sorunlar, çözümü olabilen, yönetime çözüm için alternatifler sunan durumlardır. Sorunlar, etkinliği azaltarak işletme süreçlerine yansımaktadırlar. Oysa krizler yalnızca etkinliği azaltmakla kalmayıp, örgütün varlığını tehdit eden durumlardır. Başka bir ifadeyle, sorun kontrolü kolay bir olgu iken kriz, kontrolü oldukça zor ve kritik süreçlerdir (Ataman, 2001: 231).

### **1.1.2.3 Risk ve Belirsizlik**

Risk ve belirsizlik gelecekteki olayların nasıl gelişeceğini ifade eder. Risk durumunda gelecekteki olayların ortaya çıkma olasılıkları tahmin edilebilirken; belirsizlik durumunda hiçbir şekilde tahmin edilememektedir.

Risk altına girmenin genelde başarı için bir faktör olduğu kabul edilir. Ancak, risk alma başta finansal olmak üzere birçok sorun doğurabilmekte ve büyük kayıplara yol açabilmektedir.

Belirsizlik ortamında alınacak kararların doğruluk derecesinin düşük olması, işletmeyi büyük zararlara uğratacaktır. İşletmenin amaçları doğrultusunda hareket zorlaşacak, kriz sinyalleri hissedilecektir.

Böyle bir ortamda işletmelerin yönetimi çok uyanık ve dinamik olmak zorundadır. Bilgili ve tecrübeli yöneticilerin derhal yönetim stratejilerini gözden geçirerek, beliren değişik şartlara uygun yeni bir stratejiye yönelmeleri gerekmektedir. Belirsizlik altında genellikle, başta işletmenin hayatiyetinin ve

rekabet gücünün devamlılığını korumak gerekir. Bu amaçla gerektiğinde işletmenin büyümesi ve kârlılık gibi ilkelerden geçici olarak bir miktar fedakarlık bile yapılabilir (Kaplan, 2002: 14).

#### **1.1.2.4 Stres ve Gerilim**

Genel anlamda, stres “bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çaba” olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2002: 20).

Kimi zaman gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme gibi kelimelerle ifade edilen stres her zaman olumsuz etkiler göstermemektedir. Bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında bireye ve bireyin iş görme gücüne yardımcı olan itici bir güç veya bir enerji şeklinde de değerlendirilmektedir (Şimşek, 1999: 296).

Kriz zamanlarında ortaya çıkan yoğun stres, kararların sağlıklı alınmasını ve faaliyetlerin yürütülmesini engeller. Dolayısıyla, mevcut kriz durumunun şiddetlenmesine yol açabilir. Bu nedenle, stresi yönetmek; bir başka deyişle stresi belirli bir seviyede tutarak, yukarıda anlatıldığı gibi stresin olumlu yanlarından yararlanmak, olumsuz yanlarını ise bertaraf etmek gerekir (Eren, 2000: 527).

#### **1.1.2.5 Değişim**

Değişimi, yönetim literatüründe, işletme içinde, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonda bütünüyle etkileşim doğuran değişiklikler olarak tanımlamak mümkündür (Hussey, 1997: 12).

Mevcut durumun, yani örgütsel alışkanlıkların değiştirilebilmesi kolay değildir. Kendilerinden eski alışkanlıklarını terk etmeleri istenen ya da buna zorlanan çalışanlar, değişimi yıkıcı, acı verici ve belirsizliklerle dolu olarak gördükleri için yönetimin değişim çabalarına karşı direnç gösterebilirler. Değişimi yönetenlerin, çalışanların bu dirençlerinin nedenlerini iyi saptamaları ve bu direnci daha fazla büyütüp, işletmenin hayatiyetini etkileyecek bir krize dönüşmeden engellemenin

yollarını bilmeleri gerekir. Bu açıdan yöneticiler ya da liderler değişim sürecine hakim olabilmeli ve bu süreci yönetmelidirler (Kaplan, 2002: 15).

### **1.1.3 Kriz Kaynakları**

Örgütlerde krizi ortaya çıkaran çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin krizlerin oluşumunda farklı derecelerde etkileri olabilir (Tutar, 2000: 21). Krizler nakit sıkıntısı, satışların düşüşü, ani pazar değişikliği, uluslararası ani pazar değişikliği, uluslararası olumsuz olaylar, yeni hükümet düzenlemeleri, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği ve yetersiz haberleşme gibi pek çok faktörden kaynaklanabilmektedir (Asunakutlu vd.,2003: 143).

Kriz kaynakları konusunda dikkat edilmesi gereken bir nokta, bunları kriz belirtileri ile karıştırmamaktır. Kriz belirtileri, krizin oluşmasında etmen değil, kriz kaynaklarının doğurduğu göstergelerdir. Kriz belirtilerinin kriz kaynakları ile karıştırılması, örgütün çözüm çabalarını krizin kaynaklarına değil belirtilerine yoğunlaştırma tehlikesini de ortaya çıkarabilir (Balıkcı, 2002: 11).

Örgütlerde krizleri ortaya çıkaran faktörler, dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri, iç çevre ve dış çevre etkileşimi başlıkları altında incelenebilir.

#### **1.1.3.1 Dış Çevre Faktörleri**

Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi dışında gelişen, kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Örgütlerin dış çevresinde sürekli olarak önemli değişiklikler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin yaşam süreleri kısaltmakta, işletmeleri ürünlerinde yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin çok fazla olması önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Hükümet düzenlemeleri ve yeni yasalar pazar koşullarını değiştirmektedir.

Belirsizlik ve karmaşa arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan dış çevre faktörleri şunlardır (Haşit, 2000: 18-28):

- Ekonomik Faktörler,
- Teknolojik Faktörler,
- Hukuki ve Politik Yapı,
- Sosyo Kültürel Faktörler,
- Rakip İşletmeler,
- Uluslararası Çevre Koşulları,
- Doğal Felaketler.

#### **1.1.3.1.1 Ekonomik Faktörler**

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ekonomik çevredeki belirsizlikler, olumsuz yönde gelişen değişimler ve istikrarsızlıklardan etkilenecek krize sürüklenebilir. Özellikle, ülkemizde ekonominin çok hassas dengeler üzerine oturduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin ekonomik çevreyi ne kadar dikkatli bir şekilde takip etmeleri gerektiği gerçeği ortaya çıkar (Balıkçı, 2002: 13).

İşletmelerin ekonomik çevresi, faaliyetlerini sürdürdükleri alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma derecesi, ekonomik sistemin genel yapısı, faaliyet gösterilen sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi unsurlardan oluşur. Ancak günümüzde, globalleşmenin bir sonucu olarak, işletmelerin genel ekonomik çevresi artık dünya ölçeğinde ele alınmaya başlamıştır (Tutar, 2000: 26).

Ekonomik çevrede istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Balıkçı, 2002: 14):

- İşletmenin girdilerinde meydana gelen darlık ya da büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,



- Ekonomik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,
- Enflasyonist etkilerle yatırımın azalması, karlılığın düşmesi,
- Politik dalgalanmalara bağlı olarak talebin azalması ve sonuç olarak üretimin düşmesi,
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.

Ancak, ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlikler sonucu ortaya çıkan gelişmeler her işletmeyi aynı oranda etkilememektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler açısından krize yol açan faktörler olurken, bazıları için yüksek kârların, elde edildiği fırsat zamanları olabilmektedir (Haşit, 2000: 23).

#### **1.1.3.1.2 Teknolojik Faktörler**

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için zorunlu bir ihtiyaçtır. Ancak, işletmelerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu iken, örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa bu durum, örgütün krize girmesine neden olacaktır (Tutar, 2000: 28). Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma – geliştirme çabalarının yoğunluğu, ülke içindeki ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli ölçüde etkili olmaktadır (Haşit, 2000: 22-23).

#### **1.1.3.1.3 Hukuki ve Politik Yapı**

Hem hukuksal, hem de politik düzenlemeler, firmaların örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Özellikle, faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gerekleri, örgütler tarafından yerine getirilmezse kriz ortaya çıkabilir. Örgütlerin hukuksal değişimlere uyum sağlayabilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleriyle mümkün olabilir.

Diğer taraftan, özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili maddi destek ve yardımlar, işgücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler de politik eğilimlere bağlı olarak değişmektedir. Hükümetler politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları izleyerek veya dışa kapanarak işletmeleri etkileyebilmektedir (Kaplan, 2002: 25).

#### **1.1.3.1.4 Sosyo Kültürel Faktörler**

Toplumun değer, beklentileri ve yaşam tarzındaki köklü değişimler, krizi ortaya çıkaran nedenler arasındadır. Zorunlu kültürel değişimlerin birey, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar işletmeleri krize sürükleyebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği göz önüne alınırsa bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir (Dinçer, 1998: 387).

#### **1.1.3.1.5 Rakip İşletmeler**

Büyük ve güçlü rakiplerin ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmenin krize girmesine yol açabilir. Bunun için işletmenin güçlü bir rekabet stratejisi izlemesi ve pazardaki rekabete ayak uydurması gerekir (Dinçer, 1998: 387).

#### **1.1.3.1.6 Uluslararası Çevre Koşulları**

Özellikle, büyük işletmeler açısından uluslar arası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslar arası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar arz-talep değişiklikleri, bunları izlemekte başarısız kalan örgütlere kriz ortamı hazırlar. Son yıllarda yaşanan globalleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Örgütler artık kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde değil dünya ölçeğinde tanımlamak zorundadırlar (Drucker, 1994: 36).

### 1.1.3.1.7 Doğal Felaketler

Bunlar, deprem, yangın, sel, kasırga gibi can ve mal kaybına neden olabilen faktörlerdir. Genelde yönetim tarafından kontrol edilemeyen bu faktörlerin ortaya çıkmalarını önlemek mümkün değildir. Bu yüzden bunlarla başa çıkmak ve oluşturacakları hasarı en aza indirmek için kriz plânı çerçevesinde acil durum plânları geliştirilmelidir (Balıkçı, 2002: 12).

### 1.1.3.2 İç Çevre Faktörleri

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan iç çevre faktörleri, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. Gerçekte dış çevre tamamen kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz (Dinçer, 1996: 243).

Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir (Tüz, 2001: 7):

- Tepe Yöneticiler İle İlgili Sorunlar,
- İşletmenin Hayat Safhası,
- Örgütsel Sorunlar.

#### 1.1.3.2.1 Tepe Yöneticiler İle İlgili Sorunlar

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır (Tüz, 2001: 8):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,

- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayabilecek kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da plânsız bir şekilde ayrılması.

#### **1.1.3.2.2 İşletmenin Hayat Safhası**

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmeler ilk üç safhada hem tehdit hem de fırsat olarak nitelendirilebilecek krizlerle karşılaşırken, gerileme safhasında ise sık sık tehdit olabilecek krizler ile karşılaşır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan büyüklük açısından belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında dengeyi bozucu özellik göstererek çatışmaya neden olur. Diğer yandan işletmenin pazar talebinden hızlı büyümesi de krize zemin oluşturabilir (Tüz, 2001: 9). Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplarda olduğu gibi telaş ve heyecan yaratır. Ancak, krizlerde amaç, muhtemel kazançları maximize ederken, kayıpları ise en alt seviyeye düşürmektir (Tutar, 2000: 31).

#### **1.1.3.2.3 Örgütsel Sorunlar**

Örgütlerin yapısal özellikleri, dış çevrede meydana gelen değişmelere uyum sağlayamayacak kadar katıysa, ya da sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasını sağlayacak bir iletişim sistemi yoksa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı yüksektir (Dinçer, 1998: 389). İşletmenin örgüt yapısında görülen hatalar şöyle sıralanabilir (Öncül vd., 2001: 539).

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar,
- İşveren-işgören iletişim kopukluğu,
- Aşırı merkezci yönetim politikası,
- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik,

- Amaçların belirgin olmaması,
- İşgören devir hızının ve devamsızlıkların yüksek olması,
- Aşırı iş yükü, sinirsel gerilim ve iş ortamında hoşnutsuzluk.

Buna göre, yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir ya da krizin en az zararla atlatılmasına katkı sağlar (Dinçer, 1998: 389).

### 1.1.3.3 Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu vardır.

**İşletme ile Çevre Arasındaki Bağımlılığın Derecesi:** İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.

**Kriz Durumunun Olumlu veya Olumsuz Algılanması:** Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.

**İşletmenin Değişikliklere Karşı Hassasiyeti:** İşletme değişikliklere karşı düşük veya yüksek hassasiyet gösterir (Dinçer, 1996: 245).

Buna göre, en şiddetli krizler; işletmenin dış çevresinin kontrolünün düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelmektedir. Ters durumlarda ise, kriz hafif şiddette olmakta ve işletme bu durumu kolaylıkla atlatabilmektedir. Buna göre aşağıdaki genellemeleri yapmak mümkündür (Haşit, 2000: 47):

1- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, işletmenin krizle karşılaşma ihtimalini azaltmaktadır.

2- İşletmenin, dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltmaktadır.

3- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu müddetçe söz konusu olmaktadır.

4- Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelmektedir.

5- Amaçlarla ilgili, fırsat ve korkunun önemi arttıkça, kriz durumunun şiddeti artmaktadır.

## **1.2 KRİZ SÜRECİ**

Örgütlerin krizle karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler (Can, 1997: 314).

Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü belirtileri vardır. İşletmeler, bu belirtilerin farkına vararak kısa bir süre içerisinde krizlerle başa çıkabilecek bir duruma gelebilmekte, krizleri önleyebilme şansları olabilmektedir (Haşit, 2000: 48).

Kriz süreci, krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşur (Tüz, 2001: 16).

### **1.2.1 Kriz Öncesi Dönem**

Bu dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama giderek ağırlaştığı bir dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir (Tüz, 2001: 16). Krizin başlaması ve şiddetlenmesi ile ilgili süreç üç safhaya ayrılabilir:

#### **1.2.1.1 İç ve Dış Değişiklikleri Farketmeme (Körlük)**

Bu safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar

(Dinçer, 1998: 393). Kriz öncesi dönemde mevcut olan iyi sonuçlar, işletmeleri her türlü israf ve yetersizliklere karşı duyarsız ve toleranslı olmaya sevk eder. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımaz ve var olan olumsuzluklar yeterince dikkat çekmez. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini örter ve onları gizler. Bu nedenle, yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz (Öncül vd., 2000: 29). Bu dönemde daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998: 394-396).

### **1.2.1.2 Harekete Geçememe (Atalet)**

Bu safhada performans düşüklüğü olduğu halde, işletme olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde hiçbir hareket yoktur. (Tüz, 2001: 18). İşletmede krizin etkileri artıp belirgin bir hal almaya başladıkça işletme üst yönetimi, krizin olmadığı gibi bir yaklaşım içerisine girmektedir. (Haşit, 2000: 52). İşletme yöneticilerinin krizi sürekli olarak reddetmeleri, yönetim olarak değişime karşı koyma arzusundan ve işlerini kaybetme korkusundan ileri gelebilir. Değişim sonucunda istenmeyen sonuçların ortaya çıkabileceği konusunda duyulan kaygı, yöneticilerin değişime karşı olmalarının nedenlerinden birisidir. İşletme yöneticileri, yapılabilecek değişikliklerin özellikle işletmenin yönetim yapısı içinde köklü değişikliklere neden olabileceğini düşünmekte; bu bağlamda kariyerlerini kaybetme korkusuyla, işletmenin olduğundan daha iyi durumda bulunduğunu göstermek için krizlerin mali belirtilerini olduğundan daha iyi görünmesini sağlamaya çalışmaktadır (Tekin vd., 2005: 79-80). Yönetimin bu aşamada hemen harekete geçerek, uygun faaliyetleri uygulamaya koyması gerekir. Ayrıca, problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır (Dinçer, 1996: 251).

### **1.2.1.3 Yanlış Karar ve Faaliyetler**

Bu dönemde çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında ortak bir görüşün oluşmasını önler. Diğer taraftan, kararların merkezileşmesi ile birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması,

kararların niteliğini bozar. Bu safhada, yönetimin doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmesi gerekir (Dinçer, 1996: 251).

### 1.2.2 Kriz Dönemi

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır (Akat vd., 1994: 341). Kriz dönemi, daha önce yaşananlar, sahip olunan alışkanlıklar, tercihler, endişeler, beklentiler, hedefler ve amaçlar için bir dönüm noktasıdır. Bu dönüm noktasında her biri yeniden sorgulanır ve yeni durumun kriterleri değerlendirilir. Bu dönem, daha önce edinilmiş kıstasların ve ölçütlerin bir dönüm noktası veya dönüşüm anıdır (Gültekin, 2002: 10).

Bir örgütün ilk üç aşamayı geçirmeden, çevresel bir felaket ve benzer durumlardan dolayı beklenmedik bir şekilde kriz durumuyla karşılaşması da mümkündür. Ancak çoğu örgüt, krizi önceden tahmin etme ve önleme imkanına sahiptir.

Bu aşamada genellikle plânlama yapmak gereksiz görülmeye başlanır ve günlük faaliyetler önem kazanır. Personelde tatminsizlik başlar, devamsızlık, işe geç gelme, personel devri artar ve verim düşer. Örgütte çalışanların özellikle krizi çözmekle sorumlu olan kişilerin stres düzeyleri yükselir, bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür. Herkesin çok çalışmasına rağmen, örgüt iklimi de bozulduğundan başarı bir türlü gerçekleşmez.

Diğer taraftan, kriz aşamasında işletme müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar bu ilişkilerini sınırlamaya, ya da gevşetmeye başlayacaklardır.

Kriz safhasından kurtulmak için geniş çaplı bir reorganizasyon yapmak gerekir. Personelde, yapıda, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde değişiklikler yapmaya ihtiyaç vardır. Böylece örgüt daha esnek bir yapıya kavuşabilir ve örgütün değerleri, amaçları ve varsayımları, yeni duruma uyacak hale getirilebilir. Bunun yanı sıra tepe yöneticilerin değiştirilmesi de kriz aşamasında başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntem yöneticilerin yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için



faydalı olabilir. Ancak, ayrıntılı bir teşhis çalışması yapıldıktan sonra bu yola başvurulmalıdır (Kaplan, 2002: 42).

### 1.2.3 Krizin Sona Ermesi

Kriz döneminde, krizi başarı ile atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir (Akat vd., 1994: 343). Gerçekte, her aşamada problemleri çözmek ve değişiklik yapmak imkanı vardır. Başlangıç aşamasından kriz durumuna kadar problemler, her safhada çözümlenemeyecek olursa, gittikçe büyür ve derinleşir; çözümler ise, daha da zorlaşır.

Bu aşamada krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir (Dinçer, 1996: 252-253). Diğer taraftan, işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir (Tüz, 2001: 19).

### 1.2.4 Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Kriz durumu ve ardından zorunlu olarak ortaya çıkan öngörülme yen değişim, örgüt üzerinde davranışsal açıdan pek çok etkiler yaratır. Bu etkiler olumsuz olabileceği gibi etkili bir kriz yönetimiyle olumlu hale dönüştürebilir.

Krizin olumsuz etkileri özetle şu şekilde sıralanabilir (Balıkçı, 2002: 41-49):

- Çabuk karar verme zorunluluğu,
- Kararlarda merkezileşme eğilimi,
- Örgüt elemanlarında olumsuz tutumların gelişmesi,
- Örgütsel çatışmanın artması,
- Karar sürecinin ve kararların niteliklerinin bozulması,
- Bilgi deformasyonu,
- Karar portföyünün bulunmaması,

- İ ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin zayıflaması.

Krizin yukarıda sayılan tüm olumsuz etkilerine rağmen, etkili bir kriz yönetimi uygulandığı takdirde, işletmelerin krizden daha da güçlenerek çıkmaları mümkündür. Dolayısıyla, krizin olumsuz etkileri yanında olumlu birçok etkisi de vardır.

Krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri şöyle sıralanabilir:

- Değişimi hızlandırması,
- İşletmedeki sorunları ve zayıf noktaları açığa çıkarması,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesini sağlaması ve yöneticilere başarı tatminini yaşatması,
- Krize hazırlıkla ilgili çabaları arttırması.

<b>YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ</b>	<b>KORKU VE PANİK</b>	<b>KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI</b>
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi</p> <p>-Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz dönemlerinde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.</p> <p>-Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yolları ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

**Tablo 1. Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler**

Kaynak: Can, 1997: 300.

### 1.3 KRİZ YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde kriz yönetimi ve süreci incelenerek kriz yönetimi yaklaşımları, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası işletme yönetimi konusu açıklanacaktır.

#### 1.3.1 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan plânlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar (Tüz, 2001: 89-90). Kriz yönetimi, işletmenin varlığına son vermeden önce meydana gelen, krize neden olan faktörleri kavramak ve bu faktörlerin kontrolünü ele almakla ilgilidir. Kriz yönetimiyle ilgili plân yapmak, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için anahtardır (Regester vd., 2005: 197).

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi; krizi tahminlemek, gerekli önlemleri almak, krizin örgüt lehine sonuçlar yaratacak biçimde değerlendirilmesi işlemlerinden oluşan bir süreçtir. Diğer bir deyimle, krizin işletmeye ve hedef kitlesi ile ilişkilerine verebileceği zararı en aza indirme çabalarına kriz yönetimi denir. Kriz ortamında işletmeyi yönetmek, normal zamanda olduğundan çok daha zordur. Daha dikkatli, dakik ve belki de acımasız olmayı gerektirir. İşletmeler pazar paylarını korumak ve hatta krizden yararlanarak pazar paylarını arttırmak için mücadele verirler (Budak vd., 1998: 246-247). Kriz yönetimi, plânlama, takım çalışması, iletişim ve değerlendirme gibi becerilerin ön plâna çıktığı bir süreçtir (Penrose, 2000: 200).

İşletmeler kriz dönemlerinde panik yaklaşımı ve hazırlık yaklaşımı olmak üzere iki farklı davranış biçimi sergilemektedir. Panik yaklaşımında kararlar, plânsız küçülme, bazı ürünlerin piyasadan çekilmesi ve işten çıkarma şeklinde sonuçlanmaktadır. Buldukları durumu kurtarmaya yönelik politikalara başvuran panik yaklaşımı sergileyen işletmeler, kısa vadeli plânlarla günü kurtarmaya çalışırken aslında çalışanlarının güvenini ve sahip olduğu kalifiye insan kaynağını,

müşterilerini, pazar paylarını ve hatta varlıklarını bile yitirebilmektedir. Hazırlık yaklaşımı ise, panik yaklaşımından farklı olarak, işletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatif çıkış noktalarının düşünülüp, her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini, krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan işletmeler, rakipleri panik içindeyken, krizden karlı çıkmayı başarabilmektedir (Tutar, 2000: 72).

Örgütlerde krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu faaliyetler, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç dönüştürmenin yollarını göstermelidir (Tutar, 2000: 84).

### **1.3.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri**

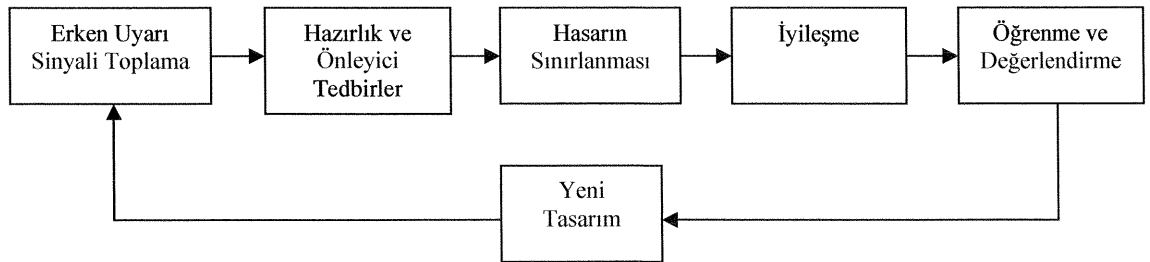
Kriz yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Haşit, 2000: 65-68):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırtılabilen, bunlara karşı önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Yöneticilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Kriz dönemlerindeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Kriz yönetimi önemli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık olmayı, beklenmedik durumlarda bilinmeyene ve her türlü koşula uyum sağlamayı gerektirmektedir.

- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü, krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.
- İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık plânlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.
- Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangına benzetilebilir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Kriz yönetiminde krizle baş edebilmenin, kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde krizin tamamen ortadan kaldırılması biçiminde ifade edilen iki yüzü bulunmaktadır.

### 1.3.3 Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

Kriz yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama sinyal alma, ikinci aşama hazırlanma ve önleme çalışmalarıdır. Üçüncü ve dördüncü aşamalar, hasar sınırlama ve iyileşme, beşinci aşama ise öğrenme ve değerlendirmedir (Wolf, 2002: 700). Kriz yönetim süreci aşamaları Şekil (1)'de baştan sona olmak üzere belirtilmiştir. Şekilde ayrıca bu faaliyetler sonucunda eskisinden farklı bir yapının ortaya çıkması durumu vurgulanmıştır.



**Şekil 1. Kriz Yönetim Süreci**

Kaynak: Gordon, 1993: 696.

Bu aşamalardan herhangi birinin yönetilmesindeki hata, ya da hatalar ilk aşamada bir krizin ortaya çıkmasına ve daha sonraki aşamalarda krizin şiddetinin

artmasına neden olabilir. Bu nedenle süreçteki aşamaların iyi analiz edilerek yönetilmesi gerekir (Balıkçı, 2002: 56).

### **1.3.3.1 Kriz Sinyalinin Alınması**

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi ve sağlıklı bir şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesine bağlıdır (Akat vd., 1999: 339).

### **1.3.3.2 Krize Hazırlanma ve Önleme**

Kriz yönetimi kapsamında hazır olma durumu, plânlar yapmak ve muhtemel durumlar üzerine araştırma yapmaktan daha fazlasını içerir. Yöneticiler ve çalışanların, psikolojik ve fizyolojik olarak, onları etkileyen kriz durumu ve bu durumun uzantılarına karşı hazırlıklı olmasını gerektirir. Bu çeşit bir hazırlık durumu ile yöneticiler kriz olayına daha etkili bir cevap verebilir ve muhtemel kriz sonucunda iş ortamının tamamen eski duruma dönmesini sağlayabilecek onarıcı çalışmalarda bulunabilir (Çöklü, 2000: 83). Kriz hazırlığı, işletmenin bir kriz anında takip edeceği stratejileri belirlediği içsel bir süreçtir. Krizi işletme açısından mutlak hazırlık yapılması gereken bir oluşum olarak gören işletmeler, yapacakları kriz hazırlık çalışmalarında finansal, örgütsel, teknolojik ve beşeri faktörleri göz önünde bulundurarak, geniş kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaktadır (Haşit, 2000: 83).

### **1.3.3.3 Hasarı Sınırlama**

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Krizin denetim altına alınmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir (Haşit, 2000: 70).

#### **1.3.3.4 İyileşme**

Krizin denetim altına alınması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülebilmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yer almaktadır (Haşit, 2000: 70).

#### **1.3.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme**

Bu aşamada, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (Akat vd., 1994: 344). Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır (Haşit, 2000: 71).

Krize yol açan sorunların giderilmesinden sonra ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz sonuçların bilinmesi, öğrenme ve değerlendirme açısından yararlı olabilecektir. Söz konusu sonuçlara Tablo (2)'de yer verilmiştir.



<b>KRİTİK OLAYLAR VE SORUNLAR</b>	<b>OLUMLU SONUÇLAR</b>	<b>OLUMSUZ SONUÇLAR</b>
<b>Yaratıcılık</b>	- Yeni yönetim sistemlerinin ortaya çıkışı ve uygulama görmesi,	- Fikirlerin uygulama görmeden soyut olarak kalması, - Yeni mal veya hizmet geliştirmeye yönelik eylemlerde bulunulması,
<b>Süreklilik Sağlanması</b>	- Örgütte gerçeklerin kabul edilip deney ve tecrübe sahibi olunması, yaşama yeterliliğine ulaşılması,	- Çevreye uyum yeteneğinin kaybolması, - Örgütün marjinal uygulamalara yönelip gözden düşmesi veya örgütsel yaşamın sona ermesi,
<b>Kararlı Bir Denge Kurulması</b>	- Örgütte güçlü ve etkin olduğu kadar olası gelişmelere açık olan bir yapının kurulması,	- Örgütte gereğinden fazla katı bir yönetsel yapı kurulup olası gelişme yollarının açık tutulmaması,
<b>Etkin Bir Firma İmajının Yaratılması</b>	- Pazardaki mal veya hizmetin kalitesinin artırılması, - Firma imajını geliştirici ve destekleyici eylemlere ağırlık verilmesi,	- İşletme kapasitesini aşan eylemlere girilmesi, - Kaliteli mal veya hizmet üretmek yerine daha çok firma imajını geliştirici diğer eylemlere yönelinmesi,
<b>Rekabet Üstünlüğüne Ulaşılması</b>	- Örgütsel gelişim veya örgüt geliştirme sonucu avantaj üstünlüğüne ulaşılabilmesi, - İşgörenler için büyük yararlılıklar doğması,	- Uygun olmayan faaliyet alanlarına girilmesi ve ilginin temel amaçlardan başka yere dağılması, - Geleceğin etkin analiz edilememesi sonucu bir takım felaketlerle yüz yüze kalınması,
<b>Sosyal Sorumluluk Duyulması</b>	- Toplumda olumlu bir etki yaratarak kamuoyunun destek ve ilgisinin kazanılması.	- Toplumun tepkisinin çekilmesi ve firma imajının olumsuz kılınması.

**Tablo 2. Kriz Yönetiminin Sonuçları**

Kaynak: Kaplan, 2002: 81.

### 1.3.4 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetiminin temel önceliklerinden biri de, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumlarında kriz ortamını bütünüyle engelleyebilmek olmalıdır. Bir işletmenin temel önceliği, kriz ortaya çıkmadan önlemek olmalıdır. Ancak, bütün önlemlere rağmen kriz ortamına girilmişse, bu durumda da işletmenin krizi çözme yaklaşımı içinde bulunması, kriz ortamından en az kayıpla çıkmak için gerekli faaliyetlerde bulunması beklenir. İşletme yöneticilerinin kriz yönetim faaliyetlerinde; krizden kaçma ve krizi çözme olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Zerenler, 2003: 59).

#### 1.3.4.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir.

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur.

Krizi önlemek için herşeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri gözönüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir (Dinçer, 1996: 256-257).

Özetle krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, analiz etmeli, işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynakları azaltılmaya çalışılmalıdır (Kaplan, 2002: 93).

### 1.3.4.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözmek için en önemli nokta durumu doğru analiz edebilmektir. Krizin zamanında tanımlanması üst yönetime zaman kazandırmaktadır. Üst yönetim yaklaşan krizi, doğru bilgi akışı ile orta ve alt yönetim kademelerinin katılımını sağlayarak çözebilir. Üst yönetim hızla merkezden alt düzeye doğru yetki ve karar noktalarını kaydırmalı ve çok iyi işleyen iç iletişim yöntemlerini kurmalıdır. Böylece çalışanların krizden en az etkilenmesi sağlanabilir.

Kriz yönetiminde ideal olan krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi de yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye, hem de sorunların çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunu başarmak için de herşeyden önce kriz sinyallerini alacak plânlara geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, kriz gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Ayrıca, etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, örgütün farklı kademeleri arasında çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zaman baskısını azaltmaya ve krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar da sarfedilmelidir (Kaplan, 2002: 93).

### 1.3.5 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan bir çok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en hızlı şekilde kendini toparlayan işletmeler ortaya çıkarmaktır.

İşletmeler için öncelikli olan kriz durumunda krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Krize girmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, krizi fırsata dönüştürebilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir (Tüz, 2001: 26).

Bu bağlamda krize karşı plânlama yapmak, kriz öncesi organizasyonel değişim, krize yönelik kadro oluşturmak, motivasyonun ve örgüt kültürünün krize

hazır duruma getirilmesi ile krizi sezme yöntemleri ve etkin bir koordinasyon sisteminin kurulması gibi konular işletme öncesi kriz yönetimi kapsamında ele alınacaktır.

### **1.3.5.1 Krize Karşı Plânlama Yapmak**

Plânlama, yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. Değişimin yoğun olduğu dönemlerde plânlamanın güç olduğu düşüncesiyle plânlamadan uzaklaşmak doğru bir yaklaşım değildir. Kararların kriz durumuna gelme derecesi plânlamanın başarısı ile bağlantılıdır (Tüz, 2001: 31).

Kriz gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda plânlar ne kadar kapsamlı ve uzun süreli olursa, plânın kendisinden beklenen yararı karşılama oranı o ölçüde azalır. Geleceğin tüm yönleriyle ortaya konamaması, plânlamada esnekliği zorunlu kılar. Bu nedenle plânlama yapılırken, hazırlanan plânın organik bir sistem yaklaşımı içerisinde, plânın uygulama süresince, koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat edilmelidir (Tutar, 2000: 113).

İşletmeler öncelikle krizden kaçınmaya yönelik olarak amaçlar belirlemelidirler. Çünkü kriz durumunda öncelikli amaç, işletmenin varlığını korumaktır. Ancak diğer yandan, değer artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile işletmenin varlığının korunması amacı arasında optimum denge sağlanmalıdır. Çünkü krizin en önemli nedenlerinden biri denge bozukluğudur.

Krize karşı plânlamada ikinci adım, krize yönelik olarak kullanılabilen plân türlerini belirlemektir. Statik dönemlerde kullanılan tepkici plânlama krize karşı yapılacak bir plânlama için uygun değildir. Bu dönemlerde önleyici plânlama yapılması gerekir. Önleyici plânlama; kriz durumuna gelmeden, tedbir almaya yönelik hareket tarzlarını kapsamına almaktadır (Kaplan, 2002: 68). Bu amaçla örgütler aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir.

1- İşletmeyi etkileyebilecek her türlü kriz durumları tespit edilmeli ve bu krizlerin işletme üzerinde yaratabileceği etkiler tahmin edilmelidir.

2- İşletmeyi etkileyebilecek krizler tahmini olarak belirlendikten sonra, bu krizlerden etkilenebilecek gruplar (çalışanlar, müşteriler, satıcılar, devlet vb.) tespit edilmeli ve bu etkileri azaltıcı yönde çalışmalar yapılmalıdır (Haşit, 2000: 89-97).

Krize karşı plânlamanın en önemli özelliği belirsiz ortamlarda ve sık sık değişen şartlarda yapılmasıdır. Bu nedenle yapılan plânlarda genel anlamda belirlenen ana hedefler, belirli periyotlarda gözden geçirilmek yerine, sürekli olarak gözden geçirilmelidir (Hammer vd., 1994: 90).

Krize karşı plânlamada üçüncü adım kriz rehberi hazırlamaktır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Kopyaları işyerinde, evde ve arabada sürekli bulundurulmalıdır. Kriz rehberinde; kriz durumunda uygulanabilecek standart bir acil eylem plânu, işletmenin kilit pozisyonlarındaki kişilerin telefon numaralarını içeren telefon rehberi, kriz döneminde kullanılmak üzere hazırlanan direkt telefon hattı, çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılacak sloganlar ve çalışanlar, medya, tüketici ve devletle olan ilişkileri belirleyecek bir iletişim plânu bulunmalıdır.

Krize karşı plânlamanın son aşaması plânlı değişimler yapmaktır. “Değişim; bir sistemin, bir süreç veya ortamın varolan durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu geçiş plânlı ya da plânsız olabilir. Plânsız değişimler, işletmelerin aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratabileceklerinden yapılması gereken, plânlı değişimler yaparak değişimi yönetmektir (Kaplan, 2002: 69).

### **1.3.5.2 Kriz Öncesi Örgütsel Değişim**

Kriz öncesi işletmelerin örgüt yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik olarak sağlıklı bir yapı kazandırmaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşama aşama geçmek, organik bir örgüt yapısı oluşturmak, uzmanlaşmaya ağırlık vermek ve organizasyonu açık sistem haline dönüştürmek gibi uygulamalar önerilmektedir.

Örgütlerin günümüzün beklentileriyle ve değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Bu oluşum değişim mühendisliği

olarak tanımlanmaktadır. Değişen şartlara uyum sağlamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Bunun yanı sıra değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı olan organik örgüt yapısının oluşturulması gerekir. Bu tür örgütler değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay cevap verebilirler.

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkili yönetim anlayışı, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görmeyi gerektirir. Bunun için örgütün açık bir sistem olarak düşünülmesi ve işletmelerin bölümleri olan alt sistemlerin uyum içinde çalışması sağlanmalıdır (Tüz, 2001: 43-67).

### **1.3.5.3 Krize Yönelik Kadro Oluşturmak**

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.

Kriz ekibi; krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerden oluşmaktadır. Kriz ekibinin en önemli görevi, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz durumunda ise, ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Kriz ekibi, bunları başarabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir:

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek,
- Bunlarla başetmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek,
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Krizin özelliğine göre, bir veya birden fazla kriz ekibi seçilebilir. Ekip üyelerinin seçiminde öncelikle krizin özelliği (teknik, finansal vb.) dikkate

alınmalıdır. Çekirdek kadro olarak bir kriz ekibi, kriz yöneticisi (Genel müdür veya yardımcısı), kurumsal iletişim koordinatörü yada halkla ilişkiler müdürü, müşteri hizmetleri yetkilisi, hukuk danışmanları, insan kaynakları müdürü, mali temsilci ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır (Çöklü, 2000: 270).

İşletme açısından bir kriz ekibinin belirlenmesi kadar, belirlenen kriz ekibine gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. İşletme yönetimi tarafından gerekli yetki verilmeyen bir kriz ekibi, işletme açısından bir maliyet unsuru, ekip üyeleri içinde bir zaman kaybı olmaktan öteye gitmeyecektir. Bu nedenle kriz ekibi, krizle ilgili bütün kararları almada ve işletme kaynaklarını kullanabilmede yeterli yetkiye sahip olmalıdır (Haşit, 2000: 99).

#### **1.3.5.4 Örgüt Kültürünün Krize Hazır Duruma Getirilmesi**

Kriz durumlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu yüzden örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Kriz döneminde, çalışanların enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların eylemlerle desteklenmesi, yaratıcı ve nitelikli kişileri işletmeye çekebileceği gibi, mevcut çalışanlarında bu vizyona doğru yönelmelerini sağlar. Vizyon, kriz dönemlerinde yaratıcılık için zemin hazırlayan bir unsurdur. Kamuoyunun, yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çeker. İşletmede çalışanların ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleşmelerine neden olur.

Motivasyonu sağlamak için karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Böylelikle, kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, olaylara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır (Tüz, 2001: 81).

#### **1.3.5.5 Krizi Sezme Yöntemleri ve Etkili Bir Koordinasyon Sisteminin Kurulması**

İşletmelerin krizden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkili bir koordinasyon sistemi kurmaları, iletişim sistemlerinin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan

bilgiler ve bu doğrultudaki kararlar icra organlarına acilen iletilebilmelidir. Bu doğrultuda aşağıdan yukarıya doğru çok iyi işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 36).

Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu dönemde güven ortamının sağlanarak sürdürülmesi gerekir. Çoğu zaman güven, fiyat ve diğer unsurlardan daha önemli olabilmektedir.

Krizi sezme yöntemleri olarak çevre analizi ve erken uyarı sistemleri kullanılabilir. Önceki bölümlerde çevre analizi konusu detaylı olarak açıklanmıştı. İşletmelerin çevre analizi yaparak iç ve dış gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları önemlidir. Çevre analizinde dünyadaki ve ülkedeki gelişmeler değerlendirilmekle birlikte, erken uyarı sistemi sektörel analizi esas alır. Bu sistem, kriz öncesi belirli sinyalleri sezinleme, algılama ve değerlendirme yapmak demektir. Başka bir deyişle, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri yakın takibe almak, çok etkili bir bilgi toplama sistemi oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır.

Bir krizi yönetmenin en iyi yolu onu ortadan kaldırmaktır. Krizler uyarı sinyallerinin kurulmasıyla önlenbilir ya da krizlerden kaçınılabilir. Kriz yönetimi kriz uyarı sinyallerini izleme ve incelemeye göre hazırlanan mekanizmaları içermelidir. Sinyal takip etmenin temel elemanı taramadır. Bir tarama sistemi ise sorun yönetimi, risk değerlendirmesi ve çıkar gruplarıyla olan ilişkileri gibi konuları kapsar. Bu üç fonksiyonun incelenmesi, etkili bir tarama sisteminin oluşturulması için gerekli olan kaynaklardır (Tüz, 2001: 82-87).

### **1.3.6 Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**

İşletmeler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş iktisadi birimlerdir. Açık sistem olarak işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesi, bir taraftan içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmesine ve kendi davranışlarını çevrenin istek ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmesine, diğer taraftan da yapılarındaki alt sistemlerin birbirleri üzerindeki etkileşimlerini düzenlemesine bağlıdır. İşletme çevresi sürekli



değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlamayan işletmeler için tehlikeler yaratmaktadır. İşletmelerin başarıları büyük ölçüde bu tehlikeleri zamanında öngörüp, değerlendirebilmelerine bağlıdır. İşletmeler farklı değişken ve parametrelerden kaynaklanan tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Yıkıcı yani hayatlarını tehlikeye atan etkilerinden dolayı yöneticilerin krizi aşma becerileri işletme açısından yaşamsal öneme sahiptir. Kriz sürecinde verilen kararlar büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel kararsızlıklar ve yönetimde yaşanan panik, zincirleme karar ve yaklaşım hatalarına ve sonuçta kuruma büyük zarar verecek büyük hataların yapılmasına yol açabilmektedir (Kaplan, 2006: 36-40). Kriz yönetimi, sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayabilecek ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlarda uygulanan yönetim politikalarının kriz dönemlerinde de uygulanabilmesi zordur ve rasyonel değildir. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir (Tüz, 2001: 90).

### **1.3.6.1 Krizin Boyutlarının Belirlenmesi**

Bir işletmede acil bir durum ortaya çıktığında, yöneticinin yapması gereken ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını saptamaktır. İşletme yönetimi öncelikle daha önce belirlediği kriz yönetim ekibine krizin yönetilmesi ile ilgili yetki ve sorumluluğu vermelidir. Kriz yönetim ekibi işletmenin karşı karşıya bulunduğu krizin bir değerlendirmesini yaparak krizin boyutlarını belirlemeye çalışmalıdır (Kaplan, 2002: 73). Kriz yönetim ekibi krizin boyutlarını belirlerken bir yandan kriz durumu ile ilgili olarak;

- Durum ne kadar kötü?
- Bu karmaşanın ana nedeni nedir?
- Bu durumun oluşturabileceği en kötü şey nedir?
- Seçenekler neler?
- Elimizdeki seçeneklerin hangileri aynı anda geçerlidir gibi sorularla en iyi ve en doğru bilgileri alarak değerlendirme yapmalı, öte yandan da dış çevre

ile sürekli iletişim kurarak krizin dış çevre üzerinde yarattığı etkileri araştırmalıdır (Tack, 1994: 16).

Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Bu aşamalar krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamaktır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.3.6.1.1 Krizin Etki Değerini Hesaplamak**

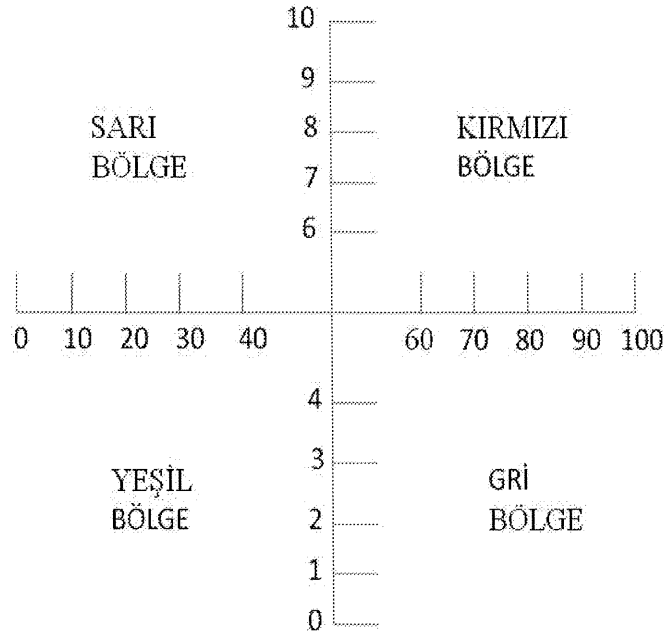
Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda “0-10” arası değerler kullanılarak kriz etki değeri (Criss Impact Value=CIV) bulunur. “0” en yüksek değer kabul edilir. Bu değerın hesaplanmasında beş soru sorulur.

1. Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
2. Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu ne olacaktır?
3. Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
4. Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
5. Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kar marjı vb.

Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip, toplanarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir (Tüz, 2001: 92-93).

#### **1.3.6.1.2 Kriz Barometresi Hazırlamak**

Kriz barometresi, potansiyel kriz ihtimallerini mutlak şekilde hazırlıklı olunması gerekenler veya güvenli bir şekilde göz ardı edilebilecek olanlar olarak belirlemede işletme yönetimine yardımcı olabilecek önemli bir araçtır. Kriz barometresinin dikey eksenini kriz etki değeri cetveli, yatay eksenini ise, kriz olasılık faktörü cetveli oluşturur. Kriz barometresinde bu eksenlerin kesişimleri sonucunda dört bölge oluşur. Bunlar; kırmızı, sarı, gri ve yeşil bölgelerdir. (Haşit, 2000: 95).



**Şekil 2. Kriz Barometresi**

Kaynak: Tüz, 2001: 94.

	<u>Kriz Etki Değeri</u>	<u>Kriz İhtimal Faktörü</u>
Kırmızı Bölge	Yüksek	Yüksek
Sarı Bölge	Yüksek	Düşük
Gri Bölge	Düşük	Yüksek
Yeşil Bölge	Düşük	Düşük

Kriz barometresine göre, potansiyel kriz tehlikesinin en düşük olduğu alan yeşil bölge; tehlike çanlarının çaldığı en riskli alan ise kırmızı bölgedir. İşletme açısından gri bölgede tahmin edilen krizler, sarı bölgede tahmin edilen krizlere oranla daha tehlikelidir. Çünkü gri bölgede yaşanabilecek krizler daha tehlikeli olan krizlerdir (Haşit, 2000: 96).

Kriz barometresi, patlak verme olasılığına sahip her krizin analiz edilerek tanımlanmasını sağlar. Kriz barometresi sayesinde, karar vericiler sayısal değerlerden hareketle; olası krizler arasında en önemlilerini, öncelikli olarak dikkate alabilir ve kıyaslama yapabilir (Şahin, 2006: 191-193).

### 1.3.6.2 Kriz Plânının Oluşturulması

İşletmeler açısından bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağı düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış bir kriz yönetim plânının uygulamaya konulması zaman kazanmak ve plânlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bir kriz yönetim plânı hazırlamanın gerek zaman gerekse insangücü açısından belirli bir maliyeti bulunmaktadır. Ancak bir kriz yönetim plânı hazırlamak için ayrılacak zaman ve insangücü maliyeti, küçük bir krizin ortaya çıkarabileceği zarar karşısında çok önemsiz bir düzeyde kalabilecektir. İşletme yönetimi kriz yönetim plânı hazırlamak için katlanacağı maliyetin çok üstünde bir kazanç elde edebilecektir (Haşit, 2000: 86-87).

Kriz yönetim plânı, örgütte potansiyel kriz durumlarının listelenmesini, kriz önleme politikalarının oluşturulmasını, krizlerin atlatılmasında kullanılacak stratejilerin formüle edilmesini, krizle ilgili herşeyin değerlendirilmesini ve test edilmesini içerir (Regester vd., 1997: 173).

Kriz yönetim plânı oluşturulurken aşağıdaki konulara yer verilmelidir (Kadıbeşegil, 2002: 73-75).

- Kriz yönetim plânının yapılacağı kararının yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacağı plânda yer almalıdır.
- Kriz yönetimi plânı yapılması kararı verildiğinde, örgütün iç ve dış iletişiminin kim tarafından ve nasıl kontrol altında tutulacağı konusuna plânda açıkça belirtilmelidir.
- Krizi yönetecek kişi ya da kişiler ve yetkileri belirlenmelidir.
- Kriz komitesinin kurumun hangi odasında toplanacağı ve bu yerin teknik donanımları plânda saptanmış olmalıdır.

- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemlerin kullanılacağı ve bir zarar/hasar varsa tespiti ile ilgili ne yapılacağı sorularının cevabı plânda yer almalıdır.

- İşletmenin iş ortakları, işletmeye yardım edebilecek kişi ve örgütler tanımlanmalıdır. Akademisyenler, hukukçular, siyasetçiler, araştırmacılar, iletişim uzmanları, sivil toplum örgütleri, kısaca bilgi ve moral desteği alınabilecek kişi ve kurumların güncel bilgileri kriz plânına getirilmelidir.

- Kriz sırasında finansal kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Bu kararlara yönelik yetki ve sorumluluk paylaşımı kriz plânlarında açıklanmalıdır.

- İşletmenin yurtdışında ortaklıkları varsa, kriz sırasında bu ortakların konumu ayrı bir başlık altında değerlendirilmelidir.

- İşletmenin iç ve dış çevresine verilecek bilgiler konusunda bir sözcü seçilmelidir.

- Krizin ilk 24 saati ile onu izleyen günlerde çalışmaların nasıl sürdürüleceği konusunda kriz plânında ayrı bir bölüm yer almalıdır.

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim plânlarının amacı bütün işletmeler açısından ortaktır. Bu amaçlar (Haşit, 2000: 87):

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek.
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek.
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak.
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

Kriz yönetim plânının aşamaları şunlardır (Tüz, 2001: 97);

1. Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasıdır.

2. Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
3. Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
4. Kriz ekibinin göreve başlaması.
5. Zararı minimize edecek bir kriz iletişim plânı hazırlanması.
6. Her şeyin test edilmesi: kriz yönetim plânının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar plânın etkililiği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

### **1.3.6.3 Kriz Dönemi Personel Politikasının Oluşturulması**

Kriz yönetim ekibi bir yandan karşılaşılan krizin çözümü için en uygun alternatifi belirlerken bir yandan da krizin işletme personeli üzerinde yaratabileceği belirsizliği azaltıcı yönde çalışmalar yapmalıdır. İşletme personeline içinde bulunulan krizin boyutları ve krizin çözümü ile ilgili işletme yönetimi tarafından sistemli bir çalışma yapıldığı ve personelin desteğine ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir (Kaplan, 2002: 83).

Kriz dönemi personel politikasında genellikle yapılan ilk uygulama, kadro yapısını küçültme, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülecek en son çözüm şekli olmalıdır (Tüz, 2001: 98-99).

### **1.3.6.4 Kriz İletişim Plânı Oluşturmak**

İşletme yönetimi bir kriz anında birçok gruba bilgi iletme zorundadır. Bilgi iletmesi gereken önemli gruplardan biri işletmede çalışan işgörenlerdir. İşgörenler krizlerle ilgili işletme yönetimi tarafından kendilerine iletilen bilgileri işletme dışındaki gruplara aktarmada iletken bir konumdadırlar. Bu nedenle işletme yönetimi

krizlerle ilgili yanlış bilgilerin işletme dışına taşınmasına engel olmak için kriz süresince işgörenlere karşılaşılan krizlerle ilgili açık ve doğru bilgiler iletmek zorundadır.

İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken diğer önemli bir grupta krizlerden dolayı ve dolaysız yönde etkilenebilecek kişilerdir. Bu kişiler de krizle ilgili önemli bilgilerin kendilerine iletilmesi için işletme üzerinde baskı unsuru oluşturabileceklerdir. Bu iki grubun dışında kendisine bilgi iletilmesi gereken diğer önemli bir grup da medyadır. Medya, işletme açısından kriz olaylarını topluma iletmekte anahtar bir rol oynamakta, toplumun krizlere olan tepkilerini ve düşüncelerini şekillendirmektedir (Haşit, 2000: 100).

İşletme yönetimi bu gruplara yönelik kriz iletişim plânı oluşturmalıdır. Bu plân oluşturulurken üç temel alan önemlidir. Bunlar: İletişimi yönetecek insan kaynaklarının nitelikleri, liderlik ve süreçler.

İletişimi yönetecek insan kaynakları, hem kriz ekibinde, o ekibin bir üyesi olarak kararlara katılan, düşünce ve bilgi üreten bireylerden, hem de ekip kararlarının yaşama uyarlanmasında süreçlerin içinde bizzat görev alacak bireylerden oluşmalıdır. Liderlik, bir görev değil, bir sorumluluktur. Sadece görevin yerine getirilmesi değil liderliğin gerektirdiği tüm niteliklerin ortama yansıtılması gerekmektedir. Süreçler ise bir başka kritik başarı faktörüdür. Olağan dönemin koşullarına göre tanımlanmış süreçlerle kriz yönetilmez. Kriz dönemlerinde süreçlerin yeniden tanımlanması gerekir (Kadıbeşegil, 2002: 116).

İşletme yönetimi kriz iletişim plânını hazırlarken bir kriz anında kullanılacak iletişim araçları hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Örneğin; radyo, televizyon ve basılı olarak yapılan sunuşlar, toplumun büyük bir bölümü üzerinde etkili olabilecektir. Video konferansları bir kriz anında işletmenin medya üzerindeki etkililiğini artırabilecektir (Haşit, 2000: 101).

### **1.3.6.5 Kriz Durumunda Karar Almak**

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip

çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz döneminde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanma ağırlıklı, çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir. Öte yandan, kriz döneminde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmemektir.

Karar vericinin stres içinde bulunması, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumunda ise probleme gereken dikkatin verilmediği gibi bir ortam söz konusudur. Bu nedenle doğru karar alma açısından aşırı stresin yanı sıra, tamamen stresten uzak olmak da istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, stres düzeyinin gittikçe artarak, en yüksek performans düzeyini yakaladığı noktadadır.

Kriz şartlarında lider, kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihi göre, stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, delphi yöntemi, karar konferans yöntemi gibi karar alma yöntemlerini kullanabilir (Tüz, 2001: 111-119).

#### **1.3.6.5.1 Stratejik Düşünme Yöntemi**

Liderin en önemli özelliklerinden biri farkındalıktır. Lider önce kendini iyi tanımalı, sonra çalışanlarının ve işletmenin özelliklerini bilmeli, sektöründe, ülkesinde, dünyada yaşananları izlemeli ve kendini yenilemelidir. Etkili bir lider işletmenin sahip olduğu olanakları, tehlikeleri, güçlü ve zayıf yönleri herkesten önce görür, gerekli kararların alınmasını ve uygulanmaya başlanmasını sağlar.

Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkili yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilmek ve mevcut durumu doğru analiz edebilmektir. Stratejik düşünebilmek, stratejik yöntemi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır.

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde plânlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre



daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir (Kaplan, 2006: 52-55).

#### **1.3.6.5.2 Beyin Fırtınası Yöntemi**

Beyin fırtınası, plânlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç, yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın bir konu tüm yönleriyle gözden geçirilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkmakla kalmayıp aynı zamanda beyin fırtınası tekniğini etkili olarak uyguladıkça grubun kendisi de güç ve kendine güven kazanır (Prokopenko, 2001: 180). Gruplar veya bireyler karar almada birçok alternatif üretmek için yaratıcılık gerektiğinde beyin fırtınası yöntemini kullanır (Gordon, 1993: 245).

#### **1.3.6.5.3 Delphi Yöntemi**

Delphi yöntemi, klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşı geliştirilmiştir. Bu yöntem, toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkili ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Yöntem yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa ilişkin cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle % 80, düşük ve yüksek gruplar ise % 10'ar civarındadırlar. % 20'lik sıradışı fikirlerin ilgili kişilere nedenleri sorularak mantıksal açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa söz konusu yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar sıradışı cevaplar elenir. Bu işlemler defalarca tekrarlanabilir (Tüz, 2001: 111-119).

#### **1.3.6.5.4 Karar Konferansı Yöntemi**

Bu yöntemde, krizin yaşandığı iş ortamından farklı bir mekanda çeşitli araçlarla teçhiz edilmiş bir salonda kriz ekibi krizi çözmeye çalışır. Ekip lideri toplantıyı yönetir. Her katılımcı soruna ilişkin fikirlerini açıkça söyler ve fikir üzerinde tartışmalar sıcaklığına yapılır. Uygun bulunan fikirler çözüme yönelik strateji olarak kullanılmaya karar verilir ve uygulanmasına geçilir.

### 1.3.6.6 Kriz Durumunda Yürütmeyi Sağlamak

Kriz durumunda yürütmeyi sağlamak normal zamanlardan çok daha farklı bir yapı oluşturmayı gerektirir. Kriz dönemlerinde yürütmeyi kolaylaştırabilmek için dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmenin sonucunda zaman kaybetmekten kaçınmaktır. Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri olan zaman baskısı göz önüne alındığında, acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle konuşmanın zaman açısından ne kadar büyük avantaj sağlayacağı ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra kriz yönetim plânlarının da mümkün olduğunca esnek olmasına özen gösterilmelidir. Kriz yönetim plânları sadece birer rehberdir ve unutulmamalıdır ki, tüm kriz olasılıkları için plân yapmak mümkün değildir. Bu yüzden plân katı olmamalı, yapılacaklar genel hatları ile belirlenmelidir.

Kriz döneminde yürütmenin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Balıkçı, 2002: 101):

- Çalışanların motivasyonları yüksek düzeyde tutulmalı, yönetime olan güvenleri kesinlikle sarsılmamalıdır.
- Uzun bir zaman stresle başa çıkabilmeye hazır olunmalıdır.
- Beklenmeyen olayların gerçekleşebileceği göz önüne alınarak, plânlarda değişiklik yapılmasına hazır olunmalıdır.
- Kamuoyuyla iletişim köprüsü görevi gören medyayla ilişkiler geliştirilmeli ve sürekli güncellenmelidir. Ayrıca, işletme merkezi ile kilit personelle sürekli iletişim içinde olunmalıdır. Ancak değerlendirmeler objektif bir şekilde yapılmalı, olaylar dramatize edilmemelidir.

Ayrıca kriz döneminde yürütme sürecinin, alınan kararların, düşüncelerin, yapılan toplantıların, raporların kaydedilmesi oldukça faydalıdır. Böylece krizin ilerleyen aşamalarında ya da başka bir kriz zamanında, geçmişte yapılanların

incelenerek doğruların örnek alınmasını, hataların tekrarlanmamasına ve kriz sürecinin kısılmasına yardımcı olur (Tüz, 2001: 101).

### **1.3.7 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi**

Kriz sonrası işletme yönetiminin yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar oluşması muhtemel krizler için, gerçekleştirilecek acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar oluşmasını tümüyle önlemek imkansızdır. Ancak önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Balıkçı, 2002: 115).

İşletme yönetiminin kriz sonrasında ilk yapması gereken, durum analizi yapmaktır. İzleyen aşamada gerçekleştirilen kriz yönetimi uygulamaları değerlendirilir ve kriz öncesi olağan yapıya dönmeye çalışılır.

#### **1.3.7.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak**

Durum analizine yönelik olarak öncelikle bir toplantı düzenlenmelidir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır (Tüz, 2001: 121).

##### **1.3.7.1.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek**

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Bu yüzden işletmenin finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Buna göre, işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. İşletme varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.

##### **1.3.7.1.2 Kriz Sonrası Yeni Amaç Belirlenmesi**

Faaliyet ölçeği belirlendikten sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır (Tüz, 2001: 121).

Genel olarak tepe yönetim tarafından hazırlanan amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve gerçekleştirilmesi için belirli ölçütlere göre hazırlanması gerekir. Amaçların gerçekçi ve yol gösterici olması için gerekli bazı ilkeler şöyle sıralanabilir (Balıkçı, 2002: 116):

- Amaçlar açık, esnek ve ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbiriyle çelişmemeli, uyumlu olmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde ulaşılabilecek amaçlar hazırlanarak bunlar birbirinden ayrılmalıdır.

### **1.3.7.2 Gerçekleştirilen Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi**

İşletme yönetimi kriz sonrasında, gerçekleştirdiği kriz yönetimi değerlendirmesini yaparken sorumlu kişileri bulabilmek amacıyla “kim” sorusunun yanında “neden”, “ne zaman”, “nasıl” gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

Ayrıca, kriz sonrasında krizin işletme üzerinde yarattığı etki ve deneyimler ışığında bir özdeğerlendirme yaparak şu sorulara yanıt aranmalıdır (Haşit, 2000: 114):

- İşletmeyi etkileyen krizle ilgili hangi uyarı sinyalleri, ne zaman ve kim tarafından alındı?
- Krizle ilgili uyarı sinyalleri alındığında, uygun yanıtlar verilebildi mi?
- Bu yanıtlar krizi atlattırda yarar sağladı mı?
- Uygulanan kriz yönetim plânı ne oranda başarı sağladı? Hatalı ve eksik yönleri nelerdi?
-

### 1.3.7.3 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, özellikle krizin atlatılmasında aktif rol almış kişiler maddi ve manevi olarak ödüllendirilir. Eleştirilecek noktalar varsa bireysel eleştiriler yapılır. Ancak kriz sonrası işletme içinde egemen olan olumsuz görüşleri ortadan kaldırmak, yeni görüşlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamak için kriz döneminde başarısız olmuş işletme üst yöneticileri değiştirilebilir. Ayrıca işletme içinde verimli çalışmayı engelleyen olumsuz unsurlar (korku, bitkinlik, güvensizlik eğilimleri vb.) ortadan kaldırılmalıdır.

Diğer taraftan, merkezi yapılanmadan uzaklaşarak normal duruma dönüş çalışmaları hemen uygulamaya konulmalıdır. Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması ve ekip ruhu yeniden oluşturulmalıdır. Normal duruma geçiş yapılırken hemen sağlanması gereken koşullar şöyle sıralanabilir (Tüz, 2001: 121-123).

- *Kriz ekibini hazırlamak:* Kriz döneminde yaratıcılık yeteneğini kanıtlamış olan kişilerden yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- *Erken uyarı sistemi kurmak:* İşletme çevresindeki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalı ve etkili bir şekilde izlenmelidir.
- *Plânlı bir değişim gerçekleştirmek:* Zamanında ve gereken şekilde plânlı değişim gerçekleştirilmelidir.
- *Eğitime yatırım yapmak:* Gelecek krizlere hazır olabilmek için eğitime gereken yatırım yapılmalıdır.

Bu koşullar sağlandığı takdirde, işletme etkili bir kriz yönetimi konusunda önemli bir adım atmış sayılır.

İkinci bölümde kriz yönetiminde, krizlerin hangi liderlik eğilimleriyle yönetildiğine ilişkin, “Liderlik ve Liderlik Modelleri” başlığı altında açıklamalara yer verilmiştir.

## BÖLÜM II

### LİDERLİK VE LİDERLİK MODELLERİ

Sosyal bir olgu olarak ‐liderlik‐ bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan ‐liderlik‐ olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak Bilgi Çağı'nın özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmalarını da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır (Eraslan, <http://yayim.meb.gov.tr>, 21.07.2009).

Liderlik; sosyolojik, psikolojik ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri yerlerde liderlik söz konusudur. Pek çok alandaki – ekonomik, siyasi, askeri vb. – başarılar ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu nedenle liderlik, çok konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Yöneticilik ise liderlikten farklı olmakla birlikte bazı durumlarda bu iki kavram birbirleriyle iç içe geçebilmektedir. Bu amaçla öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramları ile ilgili genel bilgiler verilerek liderlik ve liderlik modelleri üzerinde detaylı olarak durulacaktır.

#### 2.1 TEMEL KAVRAMLAR

Liderlik konusunun daha iyi anlaşılması amacıyla aşağıda liderlik, yöneticilik, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ve lider yönetici kavramlarının açıklamalarına yer verilmektedir.

### 2.1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte, tam bir görüş birliğine hala varılamamıştır. Bu durum, konunun genişliği, derinliği, çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda bir fikir vermektedir. Aslında liderliği belirleyen temel kavramlar; yaşanan çevrenin karmaşıklığı, insan davranışlarının belirsizliği, örgütsel stratejilerin yarattığı tehlike ve fırsatlar, her gün paylaşılan örgüt kültürü, çalışanların beklentileri gibi çeşitli perspektiflerle özdeşleşmekte ve çakışmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 7).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki etkileme sürecidir (Dindar, 2001: 20). Bir başka ifadeyle liderlik, belli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatıdır (Şimşek vd., 2003: 187). Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bir odak noktası olan lider, etkileme gücüne doğuştan sahip olacağı gibi, sonradan edinilen kişisel özelliklerden de sahip olabilir. (Bingöl, 1997: 244).

Liderlik temelde dört boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyut, liderin kendisidir. İkinci boyut, liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgütler olmaktadır. Üçüncü boyut, örgüt içi ve dışı koşullardır. Dördüncü boyut ise bunların zamansal yansımalarıdır. Gün geçtikçe, liderlik teorilerine yeni kavramlar eklenmekte ve tartışılmaktadır. Bunun nedeni, belirtilen boyutların karmaşıklığı ve sürekli birbirlerini etkilemeleridir (Keçecioğlu, 1998: 8).

Liderliğin astlara işletme amaçlarını gerçekleştirme konusundaki etkisi nedeniyle yönetimin yönlendirme işlevini kolaylaştırmada sahip olduğu önemin yanı sıra liderlik kültürünün benimsenmesi işletmelere aşağıdaki özelliklerle yansımaktadır (Kaplan, 2006: 73):

- Hiyerarşik yapının yassılaşması,
- Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
- Fonksiyonlar arası işbirliği,

- Müşterinin kurumda ilginin merkezi haline gelmesi,
- Örgütsel süreçlerde modernleşme,
- Piyasadaki en iyi uygulamayla kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslama (benchmarking),
- Eğitimin önem kazanması,
- Otorite ve sorumluluğun alt kademelere yansımaları,
- Birimler arası sınırların kaldırılması,
- Takdir ve ödül sistemlerinde yenilikler yapma,
- Bilginin öneminin artması.

### **2.1.2 Yöneticilik ve Yönetici Kavramı**

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir. Bireyler, tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlara ulaşmakta zorluk çektiklerinde birlikte çalışmaya yönelirler. Çünkü bireyin fiziksel ve düşünsel gücü, bir grubu oluşturan bireylerin ortak gücünden daha fazla olamaz. Bu mantıkla bireyler işletme kurarak daha etkili ve daha verimli bir üretime yönelirler. Bu açıklamalardan yola çıkarak yönetim (Onal, 1995: 6);

- amaçların saptanması ve bunların gerçekleştirilmesini sağlamak,
- işletmenin yaşamasını ve geleceğini ilgilendiren kararları almak ve bunların sorumluluğunu taşımak,
- insan gruplarını harekete geçirmek ve bunların yapıcı çabalarını geliştirmek olarak tanımlanabilir.

Bir başka ifadeyle yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkili kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı



ve bilimidir. Yönetici de bu süreci yöneten, diğer bir ifadeyle başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2002: 85).

Yönetici, belirli bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş ve benzeri üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, bütünleşme sağlayan kimsedir. Yönetici, örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, malzeme, yedek parça ve donanım satanların, aynı endüstride veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmelerin faaliyetleri ile ilgili diğer resmi yarı resmi (meslek odaları) kuruluşların, yani çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. İşletmeler, gerek yakın çevrede sayılan bu sınırlayıcı unsurlar, gerekse ekonomik sosyokültürel, teknolojik, siyasal, doğal ve hukuksal çevre koşulları altında faaliyet göstermektedir. Bu koşullar örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin arz, talep, kalite ve fiyatlarını etkilediği gibi, çevreden talep ettiği para, materyal, işgücü ve benzeri üretim etmenlerinin arz, talep, kalite ve fiyatını da olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Şu halde, bir yönetici birtakım amaçlara ulaşmak için işletme içi koşullar ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içlerinde hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu sağlama gibi zor bir görevle yükümlüdür (Eren, 1991: 6-8).

Bir işletmede tüm kaynakları plânlayan, kararları alan, organize eden, kontrolünü gerçekleştiren ve yönetsel olmayan işleri de yapan kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadırlar. Bu nedenle de yöneticilerden beklentiler oldukça artmaktadır. Günümüzde, çok çeşitli yönlerden gelen baskı ve istekler altında yöneticilerin yönetsel ve yönetsel olmayan birçok faaliyeti yapması, bunları yaparken çoklu roller oynaması ve pek çok farklı yeteneğe sahip olması, bir başka ifadeyle “tam yönetici” olması istenmektedir (Akdoğan, 2000: 51).

Bu açıklamalar bağlamında yöneticinin görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir (Dindar, 2001: 19):

1. Yönetici plânlar, geleceği öngörmeye çalışır.

2. Yönetici firmayı örgütler, organizasyonunu temin eder.
3. Yönetici firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına alır.
4. Yönetici, standartlar belirleyerek, sonuçları bunlarla karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.
5. Yönetici, kişi ve grupların çalışmasını koordine eder.
6. Yönetici, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar.
7. Yönetici, bir geri-besleme sistemi oluşturarak kendine bağlı insanların çabalarını denetler.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler zaman içinde değişiklikler göstermiş, kimi zaman teknik yetenekler, kimi zaman ise beşeri ya da kavramsal nitelikler önemli olmuştur. Bu nitelikler daha çok yönetim basamaklarına göre değişmektedir. Üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikler daha çok kavramsal, beşeri ve teknik olarak sıralanırken alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise teknik, beşeri ve kavramsal olarak değişmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 30-31).

Ancak, her yönetici de bulunması gereken ortak temel nitelikler vardır. Zira, eldeki kaynaklar, imkanlar şartlar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir firma, kötü ve niteliksiz bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar. Eldeki kaynaklar ve imkanlar aynı olduğu halde yönetimde elde edilen sonuçlar, daima yöneticilerin yeteneklerine ve niteliklerine göre farklıdır. Onun için bilgi, yetenek ve deneyim yöneticiliğin temel nitelikleri arasında sayılmaktadır (Aytürk, 1990: 4).

### **2.1.3 Liderlik ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri plânlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise

bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel fark da bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işveren) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Bir önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 181-182).

Yöneticinin, yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belirli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik, kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat, 1999: 216).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur (Baltaş, 2000: 106-107).

**Tablo 3. Lider – Yönetici Arasındaki Farklar**

<b>Liderler</b>	<b>Yöneticiler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişileri ve aktif tutumları benimserler.</li> <li>• İnsanların olabirlik, isteklilik, gereklilik konusundaki fikirlerini değıştirirler.</li> <li>• Yeni moral değerler oluşturup; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaç oluştururlar.</li> <li>• İşlerini bir zorunluluk veya yük olarak görmezler.</li> <li>• İşte coşku oluşturmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.</li> <li>• Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.</li> <li>• Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.</li> <li>• Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.</li> <li>• Gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir; tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler.</li> <li>• İzleyenlere doğrudan sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.</li> <li>• Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak asla, o işe ve örgüte ait değildirlirler.</li> <li>• Duygu dünyaları çok zengindir. Bütünleşmek ya da nefret etmek vb. gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.</li> <li>▪ İşlerini, insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.</li> <li>▪ Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.</li> <li>▪ Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.</li> <li>▪ Varolanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.</li> <li>▪ Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.</li> <li>▪ Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar, onları emirlerle itaate zorlarlar.</li> <li>▪ Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.</li> </ul>

Kaynak: Güner, 2002: 10.

Tablodan da anlaşılacağı gibi yöneticiler sadece var olan yapıyı korumaya çalışırken, lider yönetirken yenilikler yapar. Yönetici, sistemler ve yapı üzerinde dururken, liderler kişilerin üzerine eğilir. Çalışanların, duygularına hitap ederek onlara sonuç odaklı etkileyici mesajlar iletirler. Yöneticiler, astlarıyla dolaylı iletişim kurarak, onlara emirler verirler.

### 2.1.4 Lider Yönetici Kavramı ve Lider Yöneticilerin Özellikleri

Günümüzde örgütlerin, aynı amaçlara odaklanmak ve ortak hedefleri paylaşmak yönündeki çabalarına hızlı hareket edebilmek ve yenilikçilik eklenince yepyeni bir yöneticilik anlayışı ortaya çıkmaktadır. “Lider Yönetici” olarak ifade edilebilecek olan bu yaklaşım, örgütün ortak geleceğe odaklanmasını ve o yönde motive olmasını vurgulamaktadır. (Yener, www.aktif.com.tr, 19.07.2009).

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için lider yöneticilere ihtiyaçları vardır. Bir yöneticinin iyi bir lider olabilmesi için iki unsur söz konusudur. Bunlardan biri, iyi tanımlanmış bir hedef ile bir vizyona sahip olmak ve bu vizyonu hayata geçirecek stratejiyi çizebilmektir. Diğeri ise belirlenen hedefe doğru koşmak ve etrafındakileri de bu hedefe doğru peşinden sürükleyebilmektir (Berkman, 2001: 68).

Lider yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Karatoprak, www.koniks.com, 19.07.2009).

- Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insanlardır.
- Lider yöneticilerin ilgi alanları sadece yönettikleri departmanla sınırlı değildir. Lider yöneticiler departmanlar arasındaki etkileşimleri bilmek isterler ve sürekli olarak etki alanlarının ötesine geçerler.
- Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Liderler -durum bu- fikrini kabul etmezler.

Ortak amaçları gerçekleştirmek için kurulan örgütlerin, önceden belirlenmiş amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir yönetim ve etkili bir liderlik gerektirir. Örgütler bu hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşır. Örgütlerin normal işleyiş ve prosedürleri, böyle durumlarda etkisiz kalabilir. Zaman zaman örgütlerde yaşanan krizler de, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden

olur. Kriz zamanlarında, güçlü bir liderlik gerekir. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde ihtiyaç duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu örgütte krizi önlemek veya başarıyla çözmektir. Yönetici, örgütte olağanüstü durum ve koşulları yönetmek ve sorunları çözmek için vardır. Dolayısıyla, bir yönüyle yöneticilik, örgütte sorun çözme sürecidir. Yönetici ise, sorun çözen kişidir. Bu nedenle lider yöneticiler, önemli durumlarda ve sorunlarda, özellikle kriz durumlarında ortaya çıkarlar (Sezgin, <http://www.manas.kg>, 09.05.2009).

## 2.2 LİDERLİK TARZLARI

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir ([www.makalem.com](http://www.makalem.com), 19.07.2009)

Lider, grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak izleyenleri etkilerken, ortamın koşullarına uygun şekilde, liderlik davranışını değişikliğe uğratar (Başaran, 1998: 47). Bir başka deyişle liderlik tarzı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumla ilgilidir (Eren, 1993: 309).

Uygulamada karşılaşılan değişik liderlik tarzları vardır. Bunlar, otokratik, demokratik, liberal, karizmatik ve sistem liderliği olarak sınıflandırılabilir. Bunlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

### 2.2.1 Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzında, tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her türlü kararı lider verir. Başka bir ifadeyle, amaçların, plânların ve politikaların belirlenmesinde astlar söz hakkına sahip değildir. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güvenilmesini ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, astları üzerinde saygınlık ve bağlılık yaratacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir (Balçık, 2004: 171).

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir (Karkın, 2004: 5). Otokratik liderliğin geçerli olduğu işletmelerde çalışanların moral düzeyi düşüktür (Bridge, 2003: 29). Söz konusu tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Otokratik liderlik biçiminin diğer bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plân, program ve çalışma yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 1993: 310).

Otokratik liderliğin, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelindeki (9,1); yani görev liderliği tanımına ve Likert'in yaklaşımındaki sistem 1 ve 2'ye; yani duruma göre sömürücü veya babacan otokratik lider tipine uyduğu düşünülebilir (Karkın, 2004: 5).

### **2.2.2 Demokratik Liderlik**

Lider, astlarına danışarak karar alır ve kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararına göre yönlenir. Lider, grup üyelerinin plânlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini alırlar, dolayısıyla kararlar daha sağlıklı olur. Lider, astlarına değer verir onlara nazik davranır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır. Bu liderlik biçimi, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına neden olur. Aynı zamanda grup üyelerinin yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar. Grubun başarı kazanma duygusu ile birlikte iş tatminine ulaşılır. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücü ve moral alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 184). Demokratik tarzın en etkili yanı insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır (Bloch ve Whiteley, 205: 65).

Acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için, böyle zamanlarda bu liderlik tarzı başarısız olabilir. Bir başka olumsuz tarafı da, grubun büyük olması durumunda, hem masrafların artması hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkililiğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamamasıdır. Herkesin fikrini

söylemesi, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem grup üyelerini zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 1993: 311).

### **2.2.3 Liberal Liderlik**

Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik biçimidir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyeleri gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider, örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik biçimi değildir. Üyeler birbirlerinin çıkarlarına ters düşen nitelikte farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 183).

Liberal liderlik biçimi, mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabilir (Balçık, 1997: 173).

### **2.2.4 Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik kavramı, liderin sahip olduğu bir özellik olduğunu varsaymaktadır. Karizma, kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemede karizmatik liderler daha başarılı olmaktadır.

Aşağıda sıralanan özelliklere karizmatik liderlik biçiminin katkıda bulunduğu inanılmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 36).

- İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler lideri tereddütsüz kabul ederler.
- İzleyiciler lideri etkileyici hissederler.
- İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.



- İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusaldırlar.
- İzleyiciler performans amaçlarını artırırılar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Karizmatik liderler, izleyicilerindeki güvenilirliğini ifade etme ve izleyicilerin performansı hakkındaki yüksek beklentilerini astlarına iletme eğilimindedirler. Karizmatik liderler, kişisel yetenekleriyle, izleyicileri olağanüstü derecede etkilerler ve onların performansını artırırılar.

### **2.2.5 Sistem Liderliği**

Sistem liderliği, pratik uygulamalar ve ulaşılmak istenen sonuçlar gözetilerek oluşturulmuş bir liderlik tarzıdır. Sadece yöneticilik vasfına sahip insanlar, varolan bir yapıyı sürdürürler. Liderler ise peşinden sürükledikleri grupları yaratarak onları yönetirler. Bir sistem lideri, sistem liderliği modeli çerçevesinde kendisinden sonra da yaşayan, devamlı gelişim ve değişim anlayışında bir sistem oluşturur. Bu modelin bütün adımları, yüksek kurumsal güce sahip bir sistem yaratmak üzere oluşturulmuştur. Bu modelde, güçlü bir kurum oluşturmanın ilk adımı sistem lideri oluşturmaktır. Bunun için de güçlü kişilik özellikleri (açıklık, karizma, mücadele ruhu, yaratıcılık, güven, nitelik ve bilgi), üstün yönetsel beceriler (yetki devri, ortaklık yaratmak, hedef oluşturma, insan ve bilgi odaklı olma, işletmeyi bütünüyle görebilme, uzağı görme) ve etkili insan kaynakları yönetimi (çatışma ve iletişim yönetimi, durumsal liderlik uygulaması, motivasyon yaratma, yetenekleri açığa çıkarma, takım oluşturabilme, adil ödüllendirme) aşamalarının başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Yüksek kurumsal güç oluşturulması, (yatay hiyerarşi ve takım çalışması, kurum vatandaşlığı, kalite bilinci, müşteri odaklı düşünme, rekabet gücü ve esneklik, değişime ve öğrenmeye açıklık) sistem liderliği modelinin son aşaması olup sistem liderinin sahip olduğu bu üç niteliğin ve bunların uygulamaya geçirilmesinin bir sonucudur (Kaplan, 2006: 81-82).

## 2.3 LİDERLİK GÜCÜ KAYNAKLARI

Liderlik etkili bir biçimde güç kullanılma sürecidir. Güç kavramı ise başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Güç ile etkileme kavramı birbirine çok yakın iki kavramdır ve ikisini birbirinden ayırmak zordur. Ancak her iki kavram da birbirini destekler. Başkalarını etkilemek bir kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileyebilmek kolaylaşacaktır (www.makalem.com, 20.07.2009).

Bir işletmenin içinde liderin takipçilerini etkileyebilmek için kullanacağı 5 çeşit güç kaynağı vardır. Bu kaynakları yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç şeklinde sıralayabiliriz (Eraslan, 21.07.2009, <http://yayim.meb.gov.tr>).

**Tablo 4. Liderlik Güç Kaynakları**

<b><u>Bireysel Güç</u></b>		
	- Uzmanlık	
	- Karizma	
<b><u>Lider Davranışları</u></b>	<b><u>Örgütsel Güç</u></b>	<b><u>Sonuç</u></b>
Etkileme Çabaları	- Zorlayıcı	- Yüksek Memnuniyet
	- Yasal	- Yüksek Kalite
	- Ödül	- Yüksek Performans

Kaynak: Erdal, 2007: 22.

### 2.3.1 Yasal Güç

Yasal güç, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden kaynaklanan bir güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir.

Yasal gücü “Pozisyon Gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvensizliğe ve endişeye yol açar. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Erdal, 2007: 23).

### **2.3.2 Ödüllendirme Gücü**

Burada, yönetici ve lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar. Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Deniz ve Çolak, www.esosder.com, 26.07.2009).

### **2.3.3 Zorlayıcı Güç**

Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması astlarda bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır (Buluç, www.gazi.edu.tr, 27.07.2009).

### **2.3.4 Uzmanlık Gücü**

İş alanında ve yönetimde uzmanlığa sahip yöneticiler ve liderler, bilgi ve becerilerine dayanan yönetsel bir güç elde ederler. Uzmanlık gücünü güçlendiren iki alt güç, edim gücü ve yetiştirme gücüdür. Edim gücü; bir yöneticinin, uzmanlık

alanında başkalarından, özellikle aynı alandaki uzmanlardan, nicelik ve nitelik olarak daha yüksek bir başarı elde etmesi sonucunda astların hayranlık ve saygısını kazanmak suretiyle elde ettiği güçtür. Uzman yönetici kendi alanında astlarını eğitmeyi de üstlenmişse, bu eğitsel hizmetin karşılığında izleyiciler üzerindeki gücünü artırır ve bu sayede de izleyiciler tarafından benimsenme oranı yükselir. Bu güç de yetiştirme gücü olarak ifade edilmektedir (Kaplan, 2006: 83).

### **2.3.5 Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve beklentilerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Erdal, 2007: 25).

## **2.4 LİDERLİK MODELLERİ**

Bu bölümde, liderlik araştırmalarında önemli bir konuma sahip olan liderlik modelleri irdelenecektir. Bu doğrultuda liderin kişisel özelliklerini temel alan Nitelikler Liderlik Modeli, liderliği davranış açısından inceleyen Davranışsal Liderlik Modeli, diğer özelliklerle birlikte çevre koşullarının liderlik davranışlarını etkilediğini ve bu koşullarda değişik liderlik tarzlarının ortaya çıktığı varsayan Durumsal Liderlik Modeli açıklanacaktır. Ayrıca, kriz dönemlerinde dönüşümü sağlaması ve yenilikçi bakış açısına sahip olması bakımından modern liderlik yaklaşımları anlatılacaktır.

### **2.4.1 Nitelikler Liderlik Modeli**

Bu teori liderlikle, lider olan kişinin kişisel özellikleri arasında çok yakın ilişkiler kurmaktadır. Önceleri, lider olan kişilerin bu özelliklere doğuştan sahip oldukları iddia edilmişse de, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği ve geliştirilebileceği kabul edilmiştir (Karkın, 2004: 52). Bu modelde liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ve fiziksel

özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel ve kişisel olarak şu özellikler üzerinde durulmuştur (www.aku.edu.tr, 28.07.2009).

- Boy
- Ağırlık
- Güçlülük
- Yaş
- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Sağlık durumu
- Yakışıklılık
- Zeka
- Hitabet yeteneği
- Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven

Liderlerde sayılan bu özelliklerin dengeli bir bileşiminin bulunması gerekir. Başka bir deyişle sadece üstün zekalı ya da iyi iletişim kurma özelliğine sahip bir lider, iyi bir lider olma niteliklerine sahip sayılmaz.

Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklere göre inceleyen bu yaklaşım pek verimli olmamıştır. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 185).

## 2.4.2 Davranışsal Liderlik Modeli

Bu modelin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun liderlik özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Bu yaklaşım; plânlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi işlevleri yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkililiğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulayarak, liderin kendisi yanında izleyicilere ve koşullara da yer vermiştir (Şimşek vd., 2003: 143-144).

Liderlik kişisel niteliklerden çok eylemlerle meydana gelir. Kişinin taşıdığı nitelikler eylemlerini etkiler, ancak eylemler üzerinde izleyiciler, hedefler ve eylemin yer aldığı çevrenin de etkisi bulunur. Bundan, örgütsel liderliğin, izleyicileri belirli ortamlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı olduğu sonucu ortaya çıkar. Söz konusu roller, kişilerarası, bilgisel ve kararsal olarak sıralanabilir (Kaplan, 2006: 91).

### 1. Kişilerarası Roller

**Temsil Rolü:** İşletmedeki törensel ve sembolik faaliyetleri gösterir. Lider, işletmenin başında bulunan kişi olarak kendi yönetim sınırları içinde resmi olarak işletmeyi temsil eder.

**Liderlik Rolü:** Çalışanları geliştirme, teşvik etme, astları yöneltme, eğitim, iletişim, danışmanlık, bağlılığı desteklemeyi temsil eder.

**Bağlantı Kurma Rolü:** Bu rol, sık sık, insanlar, gruplar ve işletmeler arasında koordine etme ya da bağlantı kurma gibi hizmetleri belirtmektedir. Bu rol aynı zamanda hem işletme içi hem de işletme dışı bilgi kaynaklarının gelişimi ile de ilgilidir (Gökçe ve Şahin, 2003: 150).

### 2. Bilgisel Roller

**İzleyicilik Rolü:** Liderler faydalı bilgiler elde etmek, karar verebilmek ve yönetsel görevlerini yerine getirebilmek için işletmenin hem iç hem de dış çevresini sürekli izler.

**Bilgilendirme Rolü:** Lider, işletme içinde ve dışındaki kullanıcılar için mevcut bilgiyi transfer eder, gerekli yerlere dağıtımını yapar ve işletme üyeleriyle devamlı paylaşım içinde bulunur.

**Sözcülük Rolü:** Gruplar büyüdükçe, gruba mensup üye sayısı arttıkça, grup üyelerinin başka üyelerle doğrudan ve etkili ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda lider, grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil eder. Bu davranış lidere grup sözcüsü olma rolünü verir. Dışarıdan gruba veya gruptan dışarıya doğru olan haberleşmelerde asıl kanal liderdir (Kaplan, 2006: 92).

### 3. Kararsal Roller

**Girişimci Rolü:** Girişimci, bir işletmenin ürün ve hizmetleri için uygulanabilir fikirleri ortaya koyan ve onu gerçekleştiren kişidir. Lider, işletme için girişimci rolünü üstlenir.

**Bozucu Öğeleri Giderme Rolü:** Bir işletme ne kadar iyi yönetilse de, işler her zaman istenildiği şekilde gerçekleşmez. Liderler, çatışmalar ve problemler ortaya çıktığı zaman bunların üstesinden gelerek çözüme ulaştırır.

**Kaynak Dağıtıcı Rolü:** Lider, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için insan, donanım, zaman, bütçe ve diğer kaynakların nasıl dağıtılması gerektiğini belirler (Karcıoğlu ve Yücel, 2004: 417).

Davranışsal liderlik modelinin nitelikler liderlik modeline kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir (Zel, 2001: 101):

1. Nitelikleri araştırmak yerine davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
2. Eğer, lideri tanımlayacak etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyicilerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatını yaratır.

Davranışsal liderlik modeli konusunda yapılan araştırmalarda beş modelden bahsedilmektedir. Bunlar (şimşek vd., 2003: 144);

- Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları
- Michigan Üniversitesi Araştırmaları
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri
- Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Bu modellere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### **2.4.2.1 Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalarından birisi 1945'de başlayan Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Anketi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi yapıyı harekete geçirme, ikincisi ise anlayış faktörleridir. Yapıyı harekete geçirme, liderin örgütsel amaçları ortaya koyması, işi etkili biçimde plânlayıp organize etmesi ve kontrol etmesidir. Bu faktör, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlamakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Anlayış ise lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ilişkisi bulunması ve liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesidir (Can, 1997: 193).





**Şekil 3. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli**

Kaynak: Can, 1997: 194.

Şekil 3’de görüldüğü gibi lider her iki boyut bakımından yüksek veya düşük sonuca sahip olabilir. Diğer bir deyişle, bir liderin, boyutlarından birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir (Can, 1997: 194).

Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir (Can, 1997: 195).

Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun boyut yapıyı harekete geçirme boyutu olacaktır.

1. Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
2. İş, teknoloji gereği çok yapısallaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.

3. İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, anlayışa dayalı güdülemenin yararı olmayacaktır.
4. Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetimin liderlik tipi otoriter olacaktır.
5. Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

#### **2.4.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Davranışsal liderlik modelinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan araştırmalardır. Araştırmanın amacı, verimi yüksek olan gruplarla, verimi düşük olan grupların liderlerin özellikleri yönünden farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Başaran, 1992: 47).

Bu çalışmalarda, bir liderin verimliliğinin beş boyutu olduğu ortaya konulmuştur.

*Rol Tanımı:* Eğer lider rolünü görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü üyelerin rolünden farklılaştırılmazsa, o zaman biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkar ve grup onun yönlendirmesi altına girer. Lider, yapılacak işleri yönetici olarak ifade etmediği sürece, grup üyeleri ne kendi işlevlerini, ne de lider olarak üyelerle olan ilişkilerini tanımlayabilir (Werner, 1993: 75).

*Çalışma Grubuna Yaklaşım:* Liderlerin davranışları, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, iki yaklaşım etrafında toplanmıştır. Bu iki yaklaşım, kişiye yönelik ve işe yönelik davranıştır.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış

gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğudur (Koçel, 2005: 32).

*Nezaretin Yakınlığı:* Personel merkezli lider, yapılması gerekeni ve bunun neden yapılması gerektiğini açıklar. Sonra da işi örgütsel gereklere uygun düştüğü sürece kendi düşündüklerini en iyi biçimde yapmaları için çalışanlara belli bir özerklik tanır. Üretim merkezli lider ise genellikle ayrıntılı emirler verir ve belirlenmiş kurallara sıkı bağlılık talep eder. Disiplin konusunda cezalandırıcı ve yıkıcıdır. Karşıtı ise yapıcı ve eğitici, işbirliği ve koordinasyon için bir katalizördür.

*Grup İlişkilerinin Kalitesi:* Yüksek verimliliğe sahip çalışma gruplarının liderleri, genellikle grup birlikteliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferiyle birlikte bir grup gururu oluşturmanın önemini vurgularlar. Üyelerine karşı genellikle destekleyici bir tutum alırlar.

*Üstlerin Uyguladığı Nezaret Türü:* Yüksek üretkenliğe sahip çalışma gruplarının yöneticileri, kendi liderlerinin yüksek üretkenliği işin en önemli yanlarından biri olarak gördüklerini, ama buna tek önemli şey olarak bakmadıklarını belirtmektedir. Düşük üretkenliğe sahip çalışma gruplarının yöneticileri ise, kendi liderlerinin ya yüksek üretim en önemli amaçmış gibi davrandığını ya da çalışmanın sonuçlarla ilgili yanını aşırı vurguladıklarını söylemektedir (Werner, 1993: 76).

#### **2.4.2.3 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Blake ve Mouton'un "Yönetim Tarzı Matriksi Modeli" olarak tanımlanan model, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar, "üretim yöneltik olma" ve "kişilerarası ilişkilere yöneltik olma"dır (Şimşek vd., 2003: 145). Bu model Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarına dayanılarak geliştirilmiştir. Kuramcılar, sözü edilen bu iki boyut ve lider arasındaki ilişkiyi açıklamak için 1'den 9'a kadar olan bir diyagram kullanmakta ve 5 tip liderlik belirlemektedirler (Karkın, 2004: 53).

- (1.1) Cılız Liderlik

- (1.9) Şehir Kulübü Liderliği
- (5.5) Orta Yolcu Liderlik
- (9.1) Görev Liderliği
- (9.9) Ekip Liderliği

İ N S A N A N İ L G İ	9	<b>B</b>							<b>E</b>	
	8	<b>B</b>							<b>E</b>	
	7									
	6					<b>D</b>				
	5					<b>D</b>				
	4					<b>D</b>				
	3									
	2	<b>A</b>							<b>C</b>	
	1	<b>A</b>							<b>C</b>	
			1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ÜRETİME İLĞİ</b>										

**Şekil 4. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti**

Kaynak: Can vd., 1998: 325.

*A. (1.1) Cılız Liderlik:* Bu liderlik tipinde lider ne işe ne de insana dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, plânlamayı, örgütlenmeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.

*B. (1.9) Şehir Kulübü Liderliği:* Lider, üyelerin istek ve ihtiyaçlarını büyük ölçüde dikkate almakta rahat ve samimi bir hava yaratmakta, ancak iş ile ilgili

girişim, plânlama ve organizasyon konularında daha düşük bir performans sergilemektedir.

*D. (5.5) Orta Yolcu Liderlik:* İşe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu, üyelerin motivasyonunun tatminkar düzeyde tutularak yapılması gereken işlerin vasat ölçekte plânlanıp örgütlendiği liderlik tarzıdır.

*C. (9.1) Görev Liderliği:* Lider, iş koşullarını plânlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin istek ve ihtiyaçlarıyla daha az ilgilenmektedir.

*E. (9.9) Ekip Liderliği:* İş başarmak için istekli kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plân ve organizasyonlara giden işe ve insana dönüklüğün en yüksek düzeyde olduğu liderlik modelidir (Eren, 1993: 294).

#### **2.4.3.4 Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği X ve Y kuramına göre, liderlerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X ve Y teorileri olarak adlandırılmıştır (www.ugurzel.com, 29.07.2009).

##### **X Kuramının Varsayımları:**

- Genel olarak insan, çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk üstlenmeyi istemez, fazla istekli değildir ve tembeldir.
- Akılcı ve ekonomiktir, güvenceyi herşeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir ve sürekli denetlenmelidir.
- Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.

##### **Y Kuramının Varsayımları:**

- Çalışma, insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan doğuştan tembeldir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.

- Kendi kendisini denetleyebilir.
- Uygun koşullarda sorumluluk alması mümkündür.

- Liderin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır. (Rawlins, 1992: 167).

X Teorisi'nin varsayımlarını benimseyen liderler, emirlerinde çalışan kişileri, sorumluluk duyguları olmayan ve en ufak çabayı dahi göstermekten aciz olan tembeller olarak görürken; Y Teorisi'ni benimseyen liderler ise astlarını mükemmel yakın galipler ve kuruma kendilerini her şeyiyle adayan büro dinamoları olarak görürler (Clemens ve Bayer, 2002: 118). Buna göre X Teorisini benimseyen liderler daha çok otoriter davranış sergilerken Y Teorisi'ni benimseyenler demokratik bir davranış sergileyecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 212). Y kuramının felsefesi, işletmenin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır (www.ugurzel.com, 29.07.2009).

#### **2.4.3.5 Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli**

Lider davranışlarının anlaşılması ile ilgili olan diğer bir model ise, Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli veya Sistem 4 Modelidir. Likert'in yaptığı çalışmalara göre, liderlik davranışları dört ana grup altında toplanmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2003: 147):

- İstismarcı otokratik,
- Yardımsever otokratik,
- Katılımcı otokratik,
- Demokratik

**İstismarcı Otokratik;** bu tip liderler, astlarına güvenmez, onlarla ilgili konuları konuşmak istemezler. Lider, tüm yetkileri ve gücü kendinde toplayarak, karar verme işini tek başına gerçekleştirir.

**Yardımsaver Otokratik;** bu lider tipi, az da olsa astlarına iş doyumunu sağlar. Bu liderlik biçimi, kararların çabuk alınmasını sağlar. Ancak aşırı uygulanması durumunda, çalışanların verimliliklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin de arttığı gözlenmektedir.

**Katılımcı Otokratik;** yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar çalışanların katılımıyla alınır. Modern yönetimde genel eğilim, bu liderlik tipinin yaygınlaştırılması yönündedir.

**Demokratik;** Likert'in ideal modelidir. Otoriteyi en aza indirmeye çalışır. Bu tip lider güçten kaçınır ve bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi, grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmektir (Dindar, 2001: 47).

Davranış yaklaşımlarına üç yönden eleştiri gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 186-187).

- Çeşitli davranış teorileri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları liderin kendine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa çeşitli araştırmalar bir bireyin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.
- Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı araştırma bulguları insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tipinin daha etkili olduğunu belirtirken, bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkili sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Başka araştırmalar ise her iki açıdan başarılı liderlerin daha etkili olacağını ortaya koymuştur.
- Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamın özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar, demokratik (insana yönelmiş) liderlik tipinin otokratik (göreve yönelmiş) liderliğe göre

daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik tarzları başarılı sonuçlar verebilir.

### 2.4.3 Durumsal Liderlik Modeli

Sadece kişilik özelliklerine, davranış stillerine veya çevresel koşullara odaklanma etkili liderliği açıklama da yeterli olamamıştır. Dolayısıyla da şu ana kadar alınan tüm unsurları bir araya toplayan birçok durumsal yaklaşım geliştirilmiştir. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı ve House'un Yol-Amaç Kuramı (Amaca Yönelme Kuramı) gibi durumsal yaklaşımlar, etkili liderliğin iki ana unsur arasındaki karşılıklı ilişkiye dayandığını öne sürmektedirler.

1. Liderin kişilik ve davranışsal özellikleri
2. Bulunulan ortamın özellikleri.

Bu yaklaşımlara göre, hangi tür lider davranışının daha etkili olacağını tahmin etmek için liderliğin içinde oluştuğu ortamın özellikleri bilinmelidir. Etkili liderliği belirlemek için işin yapısına, insan ve malzeme kaynaklarının elde edilebilirliğine, kurumun özelliklerine ve çalışanların özelliklerine bakılması gerekmektedir (Sakallı, 2001: 94).

#### 2.4.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin, liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir (Eren, 1998: 301).

**Lider-Üye İlişkileri:** Liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini belirtmektedir. Lider ve grup üyeleri arasında yüksek oranda karşılıklı saygı, güven ve bağlanma mevcutsa, lider üye ilişkileri iyi; çok az düzeyde saygı, güven ve bağlanma bulunuyorsa kötü olarak nitelendirilir (Can vd., 1998: 329).

**Görevin Yapısal Özellikleri:** İşin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Plânlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, plânlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.



**Liderin Makam Gücü:** Liderin içinde bulunduğu yönetsel konum dolayısıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdan söz edilir (Uzun, 2005: 28).

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOKELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOKBELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖRE V	GÖREV

**Tablo 5. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Kaynak: Kaplan, 2006: 109.

Tablo 5'te görüldüğü gibi lider 1. Durumda en üst, 8. Durumda ise en alt seviyede etkilidir. Bu durum, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerinin bu lideri sevmeleri halinde yapılan iş açıkça tanımlanıp belirlenirse, liderin etkisi kolaylaşacağı şeklinde açıklanmaktadır (1. Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik zorlaşacaktır (8. Durum). Fiedler'e göre, söz konusu üç faktörden en önemlisi "lider-üye ilişkileri", en önemsizi ise "liderin makam gücü"dür.

#### 2.4.3.2 House'un Yol-Amaç Modeli

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre, liderler hem iş tatmini, hem motivasyon hem de performansı etkileyebilirler. Ancak

her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Bu kurama göre, dört tip liderlik tarzı vardır: Destekleyici, yönlendirici, başarı odaklı ve katılımcı liderlik tarzları (www.ugurzel.com, 29.07.2009).

- i. Destekleyici Liderlik:** Destekleyici lider tipi, çoğu zaman kişiye dönük lider veya uyumlu lider gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılır. Çalışanların sosyal ilişkiler kurmasına, ast-üst ilişkisinin bir işbirliği anlayışı içerisinde sürdürülmesine yardım eden bir liderlik tarzıdır (Can vd., 1998: 332).
- ii. Yönlendirici Liderlik:** Yönetici neyin, ne zaman yapılacağını belirtir. Karar verme sürecine astlar dahil edilmez.
- iii. Başarı Odaklı Liderlik:** Lider iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.
- iv. Katılımcı Liderlik:** Grup kararlarının alınması sırasında bilginin lider ve astlar tarafından paylaşılması ve kararın ortaklaşa alınmasıdır.

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir
Belirsiz durum	Yönlendirici Liderlik Tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir
İş için mücadele yok iken	Başarı odaklı Liderlik Tarzı	Yüksek amaçlar belirler
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı Liderlik Tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler

**Tablo 6. Yol-Amaç Modeli**

Kaynak: www.ugurzel.com, 29.07.2009.

Bu modelde yönetici durumun niteliğine göre her dört davranışı da gösterebilir. Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir (Kaplan, 2006: 104).

1. İzleyicilerin kişisel özellikleri,
2. İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
3. İşin niteliği.

#### **2.4.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın geliştirdikleri Yaşam Eğrisi modeli, Ohio State Liderlik Araştırmaları ile Blake Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen modellerden birisidir (Kaplan, 2006: 110).

Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili, astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar. Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır.

Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan birinci evrede, lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli, örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamalarına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz çok erkendir.

Astlar işleri öğrenmeye başladıklarında da, iş odaklı yönetim önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değillerdir. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir.

Üçüncü aşamada, astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol

gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygundur.

Dördüncü aşamada ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir. Ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik tarzının belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (Uzun, 2005: 31).

#### **2.4.3.4 Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Modeli**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilen bu modelde, yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durum için uygun liderlik modeli tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu model, liderin zaman zaman değişik liderlik modellerine göre davranabileceğini ileri sürmektedir. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımının sağlanacağı belirlenmek istenir. Ortaya çıkan problemin çözümü için geçerli olan her aşamada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini artıracaktır (Şimşek vd., 2003: 200).

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir (Can, 1997: 200).

O1 – Otoriter 1 – Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

O2 – Otoriter 2 – Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir.  
Astlar yalnızca bilgi sağlarlar

D1 – Danışmalı 1 – İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır ama kararı kendisi verir.

D2 – Danışmalı 2 – Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır ama kararı kendi verir.

G1 – Grup 1 (Katılmalı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar (Özer, 2003: 16).

Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır (Can, 1997: 200):

**Lidere Bilgi Kuralı:** Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılmaz.

**Amaç-Uyum Kuralı:** Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözüme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G1 tarzı kullanılmamalıdır.

**Yapısallaşmamış Sorun Kuralı:** Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmede yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözüme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır.

Kararın benimsenmesini sağlayan kurallar da vardır (Can, 1997: 201):

**Benimseme Kuralı:** Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ise ve otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değilse O1 ve O2 kullanılmamalıdır.

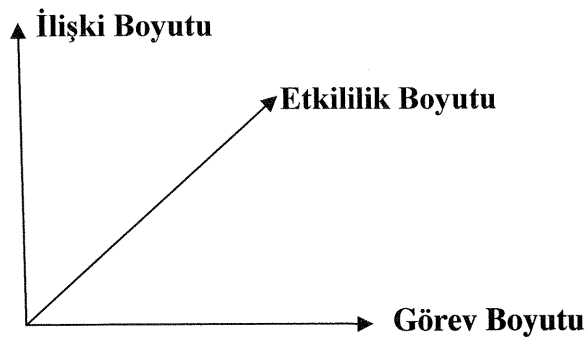
**Uyuşmazlık Kuralı:** Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmede kullanılacak yöntemler, farklılıkları gidermek için

uyumsuz kişileri sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunun için O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır.

Vroom ve Yetton'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarla geliştirilmiştir. Ancak kuram, karar seçeneklerinden en etkili olanın seçiminin bazı belirsizlikler taşıması, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmaması noktalarında eleştirilmiştir. Fakat yapılan eleştirilere rağmen, kimi kaynaklarca normatif durumsallık kuramı olarak da adlandırılan bu kuramın astların kararlara katılmasıyla ilgili farklı bir bakış açısı getirdiği söylenebilir (Erçetin, 2000: 52).

#### 2.4.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin'in Teorisinin dayandığı temel nokta "Yönetmel Etkililiktir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, "Yönetmel Etkililik", bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Reddin, Blake ve Mouton'un Yönetmel Izgara ile Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına "etkililik" kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle, Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu "Three Dimensional" teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91-93).



Şekil 5. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93.

Ohio modelinin ve yönetsel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış lider olarak dört temel liderlik biçimini belirlemiştir. Bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya “etkililik” boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 126-127).

<u>Temel Yaklaşım</u>	<u>Etkisiz Yaklaşım</u>	<u>Etkili Yaklaşım</u>
1. Kopuk (Separated)	5. Terk eden (Deserter)	9. Bürokrat (Bureaucrat)
2. İlgili (Related)	6. Görevci (Missionary)	10. Geliştirici (Developer)
3. Birleştirici (Integrated)	7. Uzlaştırmacı (Compromiser)	11. Yürütmece (Executive)
4. Adanmış (Dedicated)	8. Otoriter (Autocrat)	12. Babacan Otoriter (Benevolent Autocrat)

**Tablo 7. Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Kaynak: Can, 1997: 198

Duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili ya da etkisiz olabilmektedir. Burada liderin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan ileri gelmektedir. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan “adanmış” yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter” yönetim tarzı, uygun olduğu durumlarda ise “babacan otoriter” yönetim tarzı olarak belirlemektedir (Zel, 2001:127).

#### **2.4.4 Liderlikte Modern Yaklaşımlar**

Geleneksel liderlik başlığı altında toplanan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları, ideal liderlik konusunu açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu durum, post modern dönem olarak da ifade edilen küresel rekabet ortamında yeniden şekillenen iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verecek farklı liderlik yaklaşımlarının çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan özellikle kriz dönemlerinin fırsata dönüştürmesi ve yenilikçi bakış açısına sahip olmaları açısından entelektüel, karizmatik, transaksyonel ve transformasyonel liderlik konuları ayrıntılı olarak ele

almakla birlikte lider-üye etkileşimi yaklaşımıyla değişim merkezli liderlik yaklaşımı detaylandırılacaktır.

#### **2.4.4.1 Entelektüel Liderlik**

Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konularında analitik düşünebilen, bilginin performansını sağlayarak değer yaratmaya odaklı, paylaşılan sorumluluk ve tersine yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Takım üyelerini kendilerini motive edebilecek bir ortam yaratarak, kendini yönetme becerisiyle donatan ve kritik, stratejik durumlarda kendi kendilerine karar verici perspektifiyle gören liderlerdir (Yılmaz, www.genbilim.com, 30.07.2009). Entelektüel liderlik, izleyenlerin, organizasyon sonuçları için yeni yollar geliştirmeleriyle ilgilenmelerini ve yeni yaklaşımlar denemelerini destekler. Ayrıca dikkatli problem çözümlerine odaklanmayı ve sahip oldukları düşünce tarzının dışında onları düşünmeye teşvik eder (Gökkaya, 2005: 72).

Bugünün entelektüel liderleri kişisel gelişime ağırlık veren, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengeleyen kişidir. Kendi duygularını, güçlü ve zayıf taraflarını, ihtiyaç ve motivelerini tanımaktadır. İletişimi, bilgi ve sevgiyle birleştiren entelektüel lider, samimi ve geliştirici bir ilişki ortamı oluşturabilmektedir. Onlar için, öğrenme ve en iyiye ulaşma kaygısı, her zaman çalışma en önemli unsurlardır (Yılmaz, www.genbilim.com, 30.07.2009).

#### **2.4.4.2 Karizmatik Liderlik**

Karizma, başka insanlarla fiziksel, duygusal ve entelektüel bağlantılar içinde olarak, onları olumlu yönde etkileme yeteneğidir. Etimolojik olarak Yunanca bir kelimedir. İstisnai bir yeteneğe sahip liderlik tarzıdır. Karizma, takipçilerin lider davranışlarını ve kalitesini algılamaktan kaynaklanan bir inanmışlıktır. Bu algılamalar takipçilerin bireysel ve kolektif ihtiyaçları ve liderin durumsal bağlamından etkilenmektedir (Gökkaya, 2005: 41). House 'a göre karizmatik liderlik özelliklerini aşağıdaki belirtiler ile ortaya koymuştur (Can, 1997: 192):

a. Takipçilerin liderin inançlarının doğruluğuna güveni,



- b. Takipçilerin inançlarının liderin inançları ile benzerliği,
- c. Takipçilerce liderin kabulünün sorgulanmaması,
- d. Takipçilerin lidere olan sevgileri,
- e. Takipçilerin lidere itaate kendiliğinden istekli olması,
- f. Takipçilerin grup misyonunun başarısına katkıda bulunabilme inancı.

Bass'a göre karizmatik liderlik, inanç ve güvenden daha fazla şeyi ifade etmektedir. Takipçiler, onlara sadece güven ve saygı duymazlar, onları idol ve insan üstü tapılacak kahraman ya da ruhani lider olarak görürler. Karizmatik liderler, grup yöntemlerini kullanarak, bireysel psikodinamikleri büyütür. Özellikle takipçilerin, paylaşılan normlarını, inançlarını ve hayallerini ortaya çıkardığı zaman duygularda ve rasyonellikte önemli gelişmeler sağlayabilir (Gökkaya, 2005: 42)

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan bir çok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin geleneklere uymayan, iddali ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan çok köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 2001: 300).

#### **2.4.4.3 Transaksiyonel Liderlik**

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkili ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 458).

Transaksiyonel liderlik, iş performansı ve değer verilen ödüller arasında bağlantı kurarak ve işlerini yapmalarını sağlayarak işletmelerin mevcut amaçlarını daha etkili bir biçimde gerçekleştirmelerine yardım eder (Zhu vd., 2005: 41).

Transaksiyonel liderler, performans değerlemesi, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizleri, iş değerlemeleri ile insan kaynakları ihtiyacını belirleyen liderlerdir. Mevcut sisteme bağlılıkları fazladır ve bunu değiştirmektense güçlendirmek isterler. Bu yüzden çalışanlardan beklentileri bu kurallar çerçevesindedir. Transaksiyonel liderler üç farklı yönetim tarzı benimserler. Bu yönetim tarzlarına aşağıda yer verilmiştir (Kutanis, 2003: 141).

- **Koşullu Ödüllendirme:** Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde alacakları ödüller konusunda bilgilendirirler. Geribildirim verip, başarılarını takdir ederler. Olumsuz yönü ise liderler beklediklerinden fazlasını alamazlar.
- **İstisnalarla Yönetim:** İşin başında standartlar belirlenir ve geri çekilir. İşler kötüye gidince müdahale başlar. Olumsuz yönü; hatalara odaklanıp yalnız hatalar dile getirildiği için astlar üzerinde stres oluşur.
- **Tam Serbestlik Yönetimi:** Yönlendirme, bilgilendirme, performans gözlemlene ve sonuçlara odaklanma yoktur. Bu yönetim tarzı olumsuz gibi görünse de kendi kendisini yönetebilen, performans hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini takip edebilen çalışanlar tam serbestliğe bırakıldığında yüksek verim gösterirler.

#### 2.4.4.4 Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik düşüncesi ilk defa 1973 yılında Downton, J., V. tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James Gregor, 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur (Simic, 1998: 49-50).

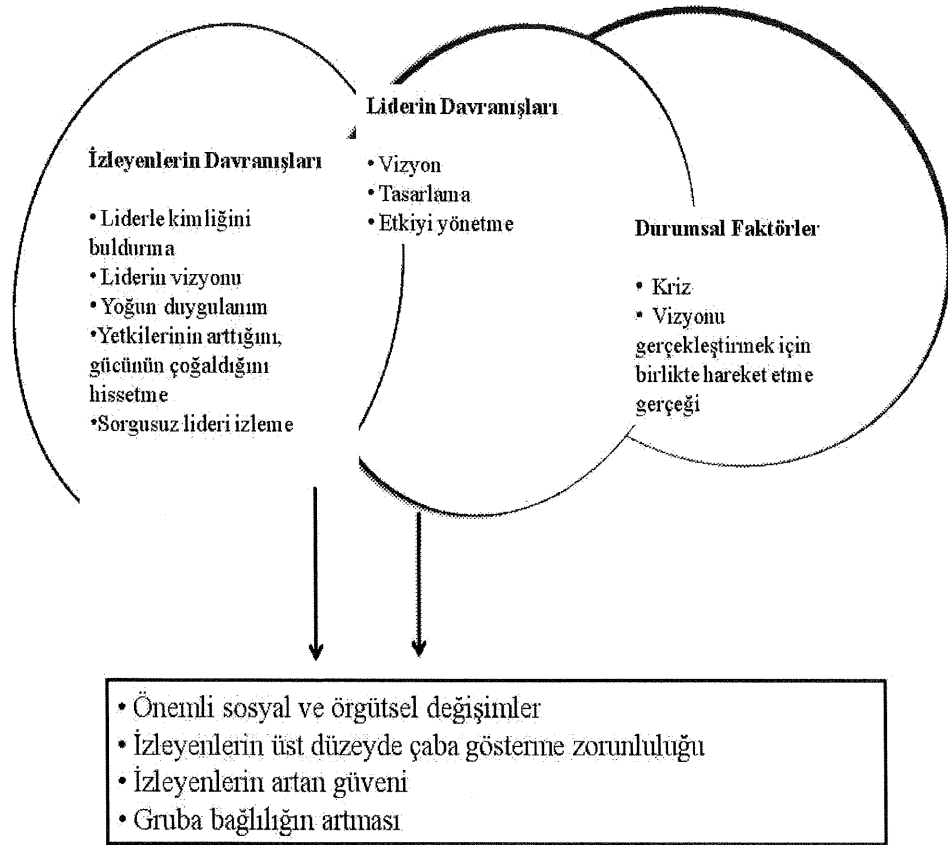
Transformasyonel liderlik anlayışına göre, lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995: 357).

Bass ve Avolio, transformasyonel liderliği Şu Şekilde açıklamıŐlardır: “Dönüşümsel liderler, izleyicilerini yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerini daha yüksek düzey için çalışmaya güdüler (Macit, 2003: 98).

Burns, transformasyonel liderliği liderin ve takipçilerin birbirlerinin motivasyon ve moral seviyelerini artırma süreci olarak tanımlamıŐtır. Transformasyonel liderlik için kin ya da kıŐkanlık, hırs ya da korku duygularının esas alınmadığı, hümanizm, barış, eŐitlik, adalet ve özgürlük gibi moral değerler ve daha yüksek ideallerin cazibesinde, takipçileri bilinçlendirme ve onları yükseltme çabaları olarak tanımlamaktadır. Burns’e göre transformasyonel liderlik organizasyonun herhangi pozisyonunda, herhangi birisi tarafından gösterilebilecek, en alt seviyede çalıŐandan, en üst düzey çalıŐana kadar herkesi kapsar (Gökkaya, 2005: 26).

Transformasyonel liderler, karizmatik liderler gibi izleyicilerine ilham kaynağı olurlar. Ancak bu durum, izleyicilerin sadece liderle özdeŐleşmesi ile değil, aynı zamanda onları güçlendirme (empowerment) ve onları yönlendirme (coaching) ile olmaktadır. Bu liderlikte, izleyicilerin lidere yüksek seviyede bağlılıkları gerekmemektedir. İzleyicilere ilham vererek ve inanç sağlayarak, onların çalışma isteklerini motive ederler ve böylece orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlarlar (www.makalem.com, 30.07.2009).

Transformasyonel liderler, diğer etkili liderlerin kişisel niteliklerine sahiptirler. Bunlara ek olarak, transformasyonel liderlerin ortak vizyon oluşturma ve bu vizyonun paylaŐılmasını sağlama, çalışanlar üzerinde bireyselleŐtirilmiŐ ilgiye sahip olma, zihinsel uyarımda bulunma ve yaratıcı olma, karizmaya sahip olma, değerlere dayalı yönetim anlayışını benimseme ve uygulama, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme gibi özellikleri örgütsel dönüşümü sağlamada bu lider tarafından kullanılan araçlar olarak yer almaktadır (Kaplan, 2006: 126).



**Şekil 6. Transformasyonel Liderliğin Kavramsal Çerçevesi**

Kaynak: Erçetin, 2000: 61.

Şekil 6’da transformasyonel liderliğin kavramsal çerçevesi verilmiştir. Burada izleyenlerin davranışları, liderin davranışları ve durumsal faktörler olmak üzere üç etmenden söz edilmektedir. Transformasyonel lidere tabi izleyenlerin davranışlarında, kimliğini liderle bulma, liderin vizyonunu paylaşma, sorgusuz lideri izleme ve iş üzerindeki sahip olduğu gücün arttığını hissetme yer alırken; lider tüm bu izleyen davranışlarını paylaşılan bir vizyon yaratma, tasarım ve etkiyi yönetme becerilerini kullanarak sağlamaktadır. Önemle vurgulanması gereken nokta, transformasyonel liderliğin kriz dönemlerinde daha etkili olduğu gerçeğidir. Bu üç etken ışığında önemli örgütsel değişimler gerçekleştirilebilmekte, izleyenlerin güveni ve gruba bağlılıkları artmaktadır (Erçetin, 2000: 61).

#### 2.4.4.5 Lider-Üye Etkileşim Liderliği

Lider üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişimlere bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise, astlar üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirilir (Çalışkan, 2008).

Lider ve üye arasındaki ilişki iki kategoride ele alınmaktadır. İç grup (in group) ve dış grup (out group) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu astlar, iç grup olarak tanımlanır. İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar (Dienesh & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987). Bu nedenle iç gruplar lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek, güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Diğer kategoride yer alan dış grupla iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Liden, Sparrow & Wayne, 1997).

Lider üye etkileşimi teorisinin arka plânında Blau (1988) tarafından geliştirilen “*Sosyal Takas*” teorisi yer almaktadır. İç grup ve dış grup tanımlamaları *ekonomik etkileşim* ve *sosyal etkileşim* kavramları ile örtüşmektedir. Ekonomik etkileşim, özü itibariyle resmi sözleşmelere dayalıdır; taraflar arasındaki etkileşimin kuralları ve yaptırımları, kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir, güvene değil yükümlülüklerle dayalı bir ilişki vardır (Graen & Uhl- Bien, 1995).

Özellikle 1990’lardan sonra yapılan çalışmalarda, liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında, lider üye etkileşiminin kalitesinin değişik araştırmalarda sıkça ele alınan, üzerinde tartışılan ve eleştirilen bir konu olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan pek çok çalışma, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin birey, grup

ve kurum düzeyindeki değişkenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, yüksek performans (Liden, Wayne & Stidwell, 1993), genel olarak iş tatmininin ve lidere karşı duyulan tatminin artması (Duchon, Green & Taber, 1986), kuruma bağlılığın artması (Nystrom, 1990), kariyer gelişimi (Graen & Scandura, 1987), işgücü devir hızında azalma (Veccio, 1987), işten ayrılma niyetlerinde azalma (Schirriesheim, Castro, Cogliser, 1999), örgüt vatandaşlığı davranışı, izlenim yönetimi ve politik davranış algısı, kişinin kariyerinden tatmin duyması (Gestner ve Day, 1997) gibi değişkenlerin açıklanmasında lider üye etkileşimi kalitesinin gerek tek başına gerek diğer durumsal değişkenlerle birlikte açıklayıcı etkisi olduğu bulunmuştur.

#### **2.4.4.6 Değişim Merkezli Liderlik**

Değişim Merkezli Liderlik Modeli, Ekvall ve Arvonen (1991, 1994) geliştirdiği İskandinav Okulu çıkışlı, üç boyutlu bir modeldir. Geleneksel liderlik türlerinin odaklandığı iki temel boyut olan üretim odaklı ve çalışan odaklı liderlik anlayışlarına değişim odaklı (merkezli) liderlik türünün eklenmesiyle oluşmuştur. Değişim Merkezli Liderlik Modeli, artan küreselleşme olgusu, uygulanan yeni teknolojiler, belirsiz çevre şartlarının artması nedenleriyle giderek artan bir oranda uygulama alanı bulmuştur. Ekvall ve Arvonen (1991, 1994), Değişim Merkezli Liderliğin klasik liderlik türleri olan ilişki tabanlı ve iş tabanlı anlayışı destekleyen nitelikte olup transaksiyonel ve transformasyonel liderlik modellerinden de farklılaştığını iddia etmektedir.

Değişim Merkezli Liderlik Modelinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar Çalışan odaklı (ilişki odaklı) boyutu, üretim (iş) odaklı boyutu ve değişim odaklı boyutudur. Çalışan odaklı boyutu karşılıklı içsel ilişkilere vurgu yapıp çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurup üyeler arasında farklılıkları kabul eden bir yapıdadır. Üretim odaklılık boyutu işin teknik özelliklerine vurgu yapıp grubun işinin bir bütün olarak değerlendirilmesini ve sonuçlandırılmasını öngörür (Robins, 2003). Değişim Odaklılık boyutu ise değişim ve gelişim için yeni fikirlerin tartışılmasını cesaretlendirdiği ve yeni projeler ve ürünlerin tasarlanmasını öngören bir anlayıştır (Skogstad ve Einarsen, 1999). Ekvall (1991) yaptığı görgül (ampirik) çalışmada örgüt sistemlerinde yeniliklerin yaratıldığı ve desteklendiğini öngören

Değişim Merkezli Liderliğin uygulamada başarılı olduğunu gösteren kanıtlar sunmuştur.

Değişim Merkezli Liderlik Modeli, yerel literatürde çok fazla uygulamada kullanılmadığı ancak uluslararası literatürde artan bir taleple taraftar bulduğu söylenebilir. Duygulu ve Özeren (2009) yaptıkları liderlik türleri ile örgüt kültürlerinin firma inovasyonları üzerinde etkilerini inceledikleri çalışmalarında Değişim Merkezli Liderlik Modelini kullanmışlardır. Ancak çalışmaları ölçeğin geçerliliği üzerine herhangi bir analiz yapmamış olup sadece güvenilirlik istatistiklerini vermişlerdir. Değişim Merkezli Liderlik Modeli ve dolayısıyla ölçeği bu çalışmanın dördüncü bölümünde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulup, ölçeğin geçerliliği üzerine de bulgular sunmaktadır.

### III. BÖLÜM

## İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK EĞİLİMLERİ

Kriz ve liderlik kavramları literatürde araştırılan ve üzerinde sıklıkla tartışılan konuların başında gelmektedir. Yapılan araştırmalar, konuların işletme bazında ve stratejik düzeyde ele alındığını göstermektedir. Ancak liderlik, özellikle kriz dönemlerinde üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü liderlerin kriz sürecindeki davranışları ve bu doğrultuda aldıkları kararlar, işletmenin geleceğini şekillendirmektedir. Bu bölümde liderlik davranışları, liderlik modelleri bağlamında kriz süreçlerinde değerlendirilecek, ilâç sektörü hakkında bilgi verilerek sektörel risk kaynakları anlatılacaktır. Bu bağlamda ilk defa kriz yönetimi alanına, sadece kriz ve krizden sonraki süreci değil kriz öncesi dönemi de içine alan bir sektör tabanlı (ilâç sektörü) Risk-Kriz Modeli (RKM) geliştirilecektir. Bu tür sektör odaklı risk-kriz modelleri bilimin genelleştirme olgusu sebebiyle literatürde karşımıza çıkmamaktadır. Bu amaçla tezin literatüre en önemli katkısı RKM'nin geliştirilmesidir. Liderlik literatürünün son derece derin olduğu bilinmekle beraber ilâç sektörü dinamikleri göz önüne alındığında Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin çalışmada ilâç sektörü yöneticilerinin liderlik eğilimlerinin ölçülmesinde kullanılması uygun görülmüştür.

### 3.1 KRİZ DÖNEMLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Kriz durumunda liderlerin, koşullara göre farklı davranışlar ve stratejiler izleyerek yönetim faaliyetlerinde buldukları, bu çalışmanın temel varsayımını oluşturmaktadır.

Organizasyonun büyüklüğü, teknoloji seviyesi, organizasyonun amaçları ve organizasyonun resmi yapısının lider davranışını doğrudan etkileyen-kontrol eden değişkenlerdir. İstenen lider davranışı, durumsal değişkenlerden kaynaklanır ve grubun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlar (www.rekreasyon.org, 11.09.2009).



Günümüzde, artan rekabet ve küreselleşme sürecinin hızlanması ile birlikte artan belirsizlik, liderliğe duyulan ihtiyacı artırmaktadır. İşletmelerin karşılaştıkları sorunları çözmede ve yöneticilerin yönetim davranışını sergilemelerinde plân ve prosedürler, karşılaşılan sorunlara karşı çözüm üretmede yetersizleşmektedir. Artan belirsizlik ve rekabetle başa çıkabilmede, yöneticilerin inisiyatif kullanabilmesi, sorunlara ve fırsatlara anında tepki vererek mevcut durumu işletme lehine çevirebilmesi, ancak liderlik davranışı sergileyebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu durum, uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler için çok daha fazla hissedilmektedir. Yapıları itibariyle dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelere göre daha fazla belirsizlik ve rekabetle karşılaşmaktadır. Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler, globalleşmenin doğurduğu belirsizlik ve rekabetle başa çıkabilmek için liderlik davranışı gösterirken, hangi tür liderlik biçimini uygulayacağını da doğru olarak belirlemesi gerekir. İzleyicilerin özellikleri gibi çevresel koşullar, liderlik davranışını doğrudan etkilediğinden, uygun liderlik biçimi uygulanmaya konulmadığı takdirde istenilen amaçların gerçekleşmeyeceği de bir gerçektir (Tağraf ve Çalman, [www.ulakbim.gov.tr](http://www.ulakbim.gov.tr), 13.09.2009).

### **3.1.1 Krizin Gelişim Döneminde Liderlik Davranışları**

Birer açık sistem olarak örgütler, oldukça dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. Örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır.

Kriz, bir kişi, bir örgüt, ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (Bozkurt vd, 1998: 155).

Açık sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, bir yönden içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine ve kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine, diğer yönden de yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı

gerekli önlemleri almayan ve denge sağlamayan örgüte, tehlikeler yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları büyük ölçüde bu tehlikeleri öngörüp, değerlendirebilmelerine bağlıdır. Örgütler değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Yıkıcı etkilerinden dolayı liderlerin krizi aşma becerileri örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir (Can, 1997: 312).

Krizin gelişim dönemi, potansiyel krizle ilgili ipuçlarının (kriz belirtilerinin) ortaya çıktığı ve adım adım şiddetlendiği dönemdir. Liderler eğer bu belirtileri fark eder ve doğru kararları alırlarsa, işletmeyi bir krize sürüklemekten kurtarabilirler ya da en azından krizin işletme üzerindeki etkisini azaltabilirler (Sturges vd., 1991: 23). Bu nedenle, örgüt liderlerinin her türlü duruma hazırlıklı olmaları gerekir. Bu amaçla, öngörülemeyen durumlara karşı uyum sağlayabilecek bir örgüt yapısının kurulması, krize neden olabilecek faktörlerin araştırılması, kısa ve uzun vadede koşulların, hangi yönde değişebileceğinin incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşturulacak kriz senaryoları krize hazırlık yapılması açısından önemli bir yöntemdir. Bu süreçte liderlerin iyi bir gözlemci olmaları gerekiyor. Lider iyi bir gözlemci ise, gerek çevresinde gerekse dünya da olup bitenleri izleyerek ortaya çıkabilecek her duruma karşı stratejiler geliştirebilmektedir (Tekinay, www.capital.com.tr, 13.09.2009).

Krizin başlangıç evresinde kişiler üzerinde bıraktığı en önemli etki stres ve paniktir. Bunun sonucunda kendini tehdit altında hisseden çalışanlar, genelde geri çekilme davranışı gösterirler ve kontrolü elinde bulunduran bir kurtarıcı ararlar. Bu zamanlarda karizmatik liderler daha başarılı olabilmektedirler. Kriz lideri, karizmasıyla, çalışanları işletme hedeflerine doğru peşinden sürükler ve tam bir inanç birliği yaratır (Balıkçı, 2002: 110).

### **3.1.2 Kriz Döneminde Liderlik Davranışları**

Kriz dönemlerinde en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Lidere en çok kriz zamanlarında ihtiyaç duyulur (Tack, 1994: 10). Kriz dönemlerinde lider, öncelikle krizi doğru algılamak ve yorumlamak zorundadır. Belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde liderlerin doğru kararlar alması, doğru tutumlar geliştirmelerine ve

hem iç çevrenin hem de dış çevrenin davranışlarını doğru değerlendirmelerine bağlıdır (Sakallı, 2001: 159).

Kriz durumlarında, her duruma standart davranışlar geliştiren liderlik modelleri yeterli değildir. Kriz ortamı liderleri, karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler taşımaktadırlar. Ortak olan özellik ise, güçlü bir amaç duygusu, esnek düşünme ve doğru işleri yaptırma yetenekleridir. Kriz döneminde lider, çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen ve değişime uyum sağlayan kişilerdir. Lider, yaratıcılığı teşvik eden, katılımcı, demokratik lider rolü ile farklı rolleri, şartlara göre birarada kullanabilmelidir. Krizde liderin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır (Tüz, 2001: 72-73).

Liderlerin birçok özelliğinin yanısıra, üç belirgin niteliği vardır. Bunlardan biri, ait oldukları örgütün gelecek değerine yönelik stratejik kararların alınacağı ortamı yaratmak, öncülük etmek ve bu kararların alınmasına yönelik süreçleri çalıştırmaktır. İkincisi, alınan bu kararları hayata geçirecek insan kaynaklarını seçmek ve onları gerekli araç ve gereçle donatmaktır. Üçüncüsü ise, ait oldukları örgütü, başta çalışanları olmak üzere tüm toplum nezdinde temsil etmek, itibarı yönetmektir. Bu üç özellik, kriz döneminde etkin şekilde kendini göstermesi gereken konulardır (Kadıbeşegil, 2002: 123).

Kriz durumunda liderin pozisyonu güçlendiği için bazen demokratik olmayacak uygulamalara da kayabilir. Bunun nedeni hem kararların hızla verilmesini sağlamak, hem de kriz anında ortaya çıkabilecek çelişkili kararları ya da çatışmaları önlemektir. Ancak kriz döneminde uygulanan söz konusu otoriter liderlik, astların kendilerine danışılmadan alınan ve çoğu kez de nedenleri açıkça ortaya konmadan uygulanması beklenen kararlara karşı koymalarına neden olur. Bu durumda problem çözümüne yönelik tüm güçlerden maksimum oranda yararlanmayı amaçlayan katılımcı liderlik, otokratik liderliğe alternatif gösterilse de, katılımcı liderlik karar alma süresini arttırdığı için tercih edilmeyen bir durumdur. Bu gibi durumlarda, liderin her iki tarzı sentezleyerek optimal bir liderlik sergilemesi, her iki modelin

avantajlarını maksimize edilmesini ve dezavantajlarının da minimize edilmesini sağlayabilir. Ancak bu şekilde kararların çabuk alınması kadar, amaca uygunluğu ve etkin bir şekilde uygulanması sağlanacaktır (Kaplan, 2002: 97-98).

Genelde karizmatik ve dönüşümcü liderliğin kriz dönemlerinde etkili olduğundan bahsedilmektedir (Erdal, 2007: 45). Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüştürücü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı, örgütlerin değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüştürücü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler. Dönüşüm, işletmelerin canlanmalarını ve yenilenmelerini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Dönüştürücü yönetim ise çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirilerek harekete geçirilmesidir. Örgütlerde bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir. Dönüştürücü liderlerin karizma, telkin yeteneği, entelektüel uyarıcı güç ve izleyicilere yönelik kişiselleşmiş ilgi gibi özellikleri kriz dönemlerinde gerekli örgütsel koşulların hazırlanmasında ve dirençlerin önüne geçilmesinde etkilidir (Özalp ve Öcal, <http://sbe.balikesir.edu.tr>, 14.09.2009).

### **3.1.3 Kriz Sonrasında Liderlik Davranışları**

İşletme yönetiminin krizin ortaya çıkardığı zararların giderilmesine yönelik yapacağı çalışmaların hızı işletmenin kriz ortamından çıkmasında önemli rol oynayacaktır. Liderin bu çalışmaları en etkin şekilde yürütmesi, kriz sonrasında işletmenin hızlı bir şekilde toparlanması ve varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir (Haşit, 2000: 112).

Kriz sonrası, işgörenlerde korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz-savunma gibi davranışlar görülebilir. Lider, krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması, örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmesi ve kriz sürecinde kişisel çabaları değerlendirmek için

yapıcı eleştiriler yapmalıdır. Lider bütün bunları yaparken güven ortamının ve motivasyonun sürdürülmesi için çalışmalar yapmalıdır. Burada, söz konusu liderlik davranışı daha çok insana dönük demokratik liderlik davranışıdır. Kriz süresince başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi, ortak hedeflerin, örgütün değer ve normlarının yeniden ele alınması ve vurgulanması gerekir (Sezgin, 2003: 184).

### **3.2 İLÂÇ SEKTÖRÜNÜN DİNAMİKLERİ**

İlâç, yalnızca bir meta olarak değerlendirilemeyecek, bu nedenle de diğer ürünlere benzemeyen, sosyal boyutu da olan önemli bir üründür. Bu niteliğini ve konumunu, sağlık açısından vazgeçilmez olmasına borçludur (Acar ve Yegenoğlu, www.Ankara.edu.tr, 27.09.2009). Günümüzde ilâç sanayi, sağlık sektörünün en önemli unsuru olarak dikkat çekmektedir (Top ve Tarcan, www.econturk.org, 27.09.2009).

Bu bölümde ilâç sektörü hakkında bilgi verilerek, risk-kriz modeli ve sektörün risk kaynakları detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

#### **3.2.1 İlâç Sektörünün Yapısı Ve Özellikleri**

Sağlık hizmetinin ayrılmaz çok önemli parçalarından biri olan ilâç endüstrisi, beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan sentetik, bitkisel ve biyolojik kaynaklı kimyasal maddeleri farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekiller haline getiren ve seri olarak üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır. Sektörün temel amacı; uluslar arası ölçüde rekabet gücüne sahip, yaşam kalitesini artırıcı ve ülke ilâç ihtiyacının büyük kısmını karşılayan ilâç sanayinin bulunması olarak belirlenmiştir (Top ve Tarcan, www.econturk.org, 27.09.2009).

İlâç sektörü, değişik kriterlere göre sınıflandırılan ürünlerden oluşmaktadır. Kullanımının doktor tüketici tarafından belirlenmesine göre yapılan sınıflamada ilâçlar, reçeteli ilâçlar ve reçetesiz ilâçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Reçeteli ilâçlar, doktor reçetesi olmaksızın satılmayan ürünlerdir. Reçetesiz ilâçlar ise herhangi bir reçete zorunluluğu bulunmaksızın, tüketicinin eczanelerden istediği zaman

alabileceği ürünleri içermektedir. Reçeteli ve reçetesiz ilâçlar kendi içlerinde de ilacın içerdiği etken maddenin patentli olup olmamasına göre ikiye ayrılır. İlâçlar, önceden var olmayan bir tedavi yönteminin ilk defa kullanılması ya da mevcut bir tedavi yönteminin farklı bir etken madde kullanılarak geliştirilmesi durumunda patent korumasından faydalanabilmektedir. Patentli ilâç (orijinal ilâç) üreticileri, ülkelerin sahip oldukları patent mevzuatı çerçevesinde, ilacın içerdiği etken maddenin üretiminde, belirli bir süre münhasırlık hakkı elde etmektedirler. Patent süresinin sona ermesi ile birlikte bu etken maddenin diğer üreticiler tarafından üretilmesinin önünde herhangi bir engel kalmamakta, böylece, aynı etken maddeyi içeren ve jenerik ilâç olarak adlandırılan ilâçların pazara girişi serbest hale gelmektedir (Karakoç, www.rekabet.gov.tr, 25.08.2009).

Patent korumasının yaygınlığı, ilâç sektörünün yapısı üzerindeki belirleyici faktörlerden birisidir. Patent korumasının yanı sıra, ilacın ürün özelliklerinden kaynaklanan farklılıklarda ilâç sektörünü diğer sektörlerden ayırmaktadır. Sektörü yapısal olarak farklı kılan gerekçeler şu şekilde özetlenebilir (Karakoç, www.rekabet.gov.tr, 25.08.2009).

- Hastalıkların zamanlamasının önceden bilinmemesinden, buna bağlı olarak tüketilecek ilâçların ve miktarının hesaplanamamasının getirdiği belirsizlikler,
- Üçlü talep yapısından (hasta, doktor ve sağlık kurumları) kaynaklanan farklı tüketim yapısı,
- Üreticiler tarafından patent koruması ve marka bağımlılığı gibi pazar gücünü arttıran unsurların ön plâna çıkarılması,
- Sağlık politikası ile sanayi politikasındaki sürekli değişim ve gelişimler.

Dünyada ilâç sanayi, piramidal bir yapıya sahiptir. Piramidin tepesinde göreceli olarak büyük AR-GE faaliyetlerinde bulunan, ortasında hem kendi araştırma ürünlerini hem de diğer firmaların lisans altında kullanan orta büyüklükte firmalar, piramidin tabanında ise çoğunlukla özel alanlarda çalışan veya biyoteknolojiyle uğraşan küçük firmalar yer almaktadır (Kanzık, www.tubitak.gov.tr, 28.09.2009).

Türkiye’de üretici firmalar, hitap ettikleri alanlara pazarlara göre iki kategoriye ayrılmaktadır; az sayıdaki büyük ölçekli firmalar dünya pazarına yönelik ürünler üretirken, çok sayıdaki küçük ölçekli firma ise bölge ya da ülke pazarlarını hedef alan ürünler üretmektedir. Bölge ya da ülke pazarlarına yönelik üretim yapan firmalar, daha çok patent koruması sona ermiş olan ilâçların jeneriğini ya da global ölçekte faaliyet gösteren firmaların ürünlerini lisans karşılığı üreten firmalardır. Bu firmalar arasındaki rekabet genellikle fiyat, maliyet-etkinlik ve kalite alanındadır. Global ölçekte faaliyet gösteren firmalar ise, yüksek miktarda araştırma geliştirme (ar-ge) yatırımı yapan, buna bağlı olarak portföylerinde önemli sayıda patent bulunduran ve bu patentler sayesinde önemli pazar gücüne sahip olan firmalardır. Bu firmalar arasındaki rekabet ise fiyattan çok ar-ge ve pazarlama alanında yaşanmaktadır. Global ölçekte faaliyet gösteren firmaların ar-ge yatırımlarına yönelmelerindeki en önemli nedenler, bir ürünü ilk defa pazara sunmuş olmanın verdiği avantajlardan faydalanma ve sahip oldukları yüksek sabit maliyetleri karşılayabilmek için elde etmek zorunda oldukları yüksek kazançtır. Jenerik ilâç üreticilerinin sabit maliyetleri orijinal ilâç üreticileri kadar yüksek değildir. Bu nedenle, firmalar ürün fiyatlarını belirlerken marjinal maliyet ya da pazarın rekabetçi yapısına göre bu seviyeye yakın bir noktayı baz almaktadırlar (Karakoç, www.rekabet.gov.tr, 25.08.2009).

### **3.2.2 Türkiye İlâç Sektörüne Genel Bir Bakış**

Global ilâç sektörü, son yıllarda hızlı bir büyüme süreci içerisine girmiştir. Büyümenin sebepleri arasında yaşlı nüfusun artması, patent sürelerinin uzaması, bireysel ilâçların gelişmesi, sosyal güvenlik kurumlarının kapsamının genişlemesi ve yaygınlaşması, biyolojik ve biyoteknoloji ürünlerinin artması ve yaygınlaşması gibi etkenler bulunmaktadır. Dünya pazarındaki büyümeye paralel olarak, Türkiye’de de ilâç sektörü büyümektedir. Sektör, ilâç üretiminde AB ülkeleri ile karşılaştırılabilir bir düzeye ulaşmıştır. Ayrıca istihdam açısından da Türkiye Avrupa ülkeleri arasında üst sıralarda yer almaktadır (www.pwc.com/tr, 27.09.2009).

2008 yılında, Türkiye reçeteli ilâç pazarı tutar olarak % 9 oranındaki büyümeyle 12 milyar TL’ye, kutu olarak % 5 oranında büyümeyle 1,38 milyar

kutuya ulaşmıştır. 2008 yılı kişi başı ilâç tüketimi ise 136 dolardır (www.ieis.org.tr, 27.09.2009).

### 3.2.2.1 Üretim

Türkiye ilâç endüstrisi, 1984 yılında "İyi Üretim Uygulamaları"nın (GMP) yürürlüğe girmesiyle eşdeğer, orijinal ya da lisanslı ürünlerin yanı sıra fason üretimini de gerçekleştirmektedir. Türkiye, dünyada ilâç üretiminde kendine yeterli az sayıda ülke arasında yer almaktadır. Sadece, biyoteknoloji ürünleri gibi belirli üretim merkezlerinde yapılabilen ürünler ile tüketimi az olması nedeniyle yurt içi üretimi ekonomik olmayan kan ürünleri ve kanser ilâçları gibi ürünler üretilmemektedir (www.ieis.org.tr, 27.09.2009).

Türkiye ilâç sektöründe faaliyet gösteren yerli veya yabancı sermayeli 300'ün üzerinde firma bulunmaktadır. Sektördeki firmaların tamamına yakını İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Alt yapının uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin sağlanmasındaki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde kurulmasına yol açmıştır. Türkiye'de, 14'ü yabancı sermayeli olmak üzere toplam 43 adet üretim tesisi mevcuttur (www.ieis.org.tr, 27.09.2009).

### 3.2.2.2 İstihdam

Türk ilâç sektörü, bugün sağlam bir endüstriyel tabana ve nitelikli çok iyi yetişmiş iş gücüne sahiptir (www.aifd.org.tr, 27.09.2009). Yaklaşık 25 bin kişiyi istihdam eden sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı % 50'nin üzerindedir. Sektörde, ileri teknolojiye uyum sağlayacak yüksek eğitim görmüş personel istihdamı artmakta ve buna bağlı olarak teknik bilgi düzeyi yükselmektedir. İlaç sektörü, yenilikçi ve dinamik yapısı ile sürekli değişim ve gelişim halindedir. Sektörün bu dinamik yapısı, insan kaynakları profilinde de ön plâna çıkmaktadır. Bu yönüyle sektör, insan kaynağı kalitesinin sürekli geliştiği bir yapıdadır (www.ieis.org.tr, 27.09.2009).



### 3.2.2.3 Dış Ticaret

İlaç ithalatı pek çok tedavi grubundan olmakla birlikte ağırlıklı olarak, çok yeni ve ileri teknoloji gerektiren preparatlar, bazı aşular, kan faktörleri, bazı kontrollü salım sistemine sahip olan ilaçlar, insülin ve kanser ilaçları ithal edilmektedir. İlaç endüstrisi çok gelişmiş olanlar dahil tüm ülkelerde, ilaç ve ilaç hammaddesi ithalatı yapılmaktadır. 2008 yılında ithalat % 23,7 oranında artarak 4,36 milyar dolar, ihracat ise % 17,8 oranında büyüyerek 421 milyon dolar olmuştur. 2007'de % 10,2 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı 2008'de % 9,7'ye gerilemiştir (www.icis.org.tr, 27.09.2009).

### 3.2.2.4 Ar-Ge

Türk ilaç sektörü kayda değer bir Ar-Ge kapasitesine sahip değildir. Bunun nedeni, ülkemizin yatırımı teşvik etmek yerine zorlaştıran iş ortamıdır (www.aifd.org.tr, 27.09.2009). Türkiye'deki ilaç araştırmaları, yeni bir molekül bulmak, yeni bir ilaç geliştirmek yönünde değil, bulunmuş moleküllerin 2-3'lü kombinasyonlarını, farklı dozaj formlarını ya da eşdeğer ürün geliştirmek yoluyla yapılıyor. Ülkelerin uluslar arası standartta Ar-Ge yapabilme kapasiteleri ekonomik durumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunu; sosyal ve coğrafi koşullar, sosyo ekonomik politikalar, gayri safi milli hasıla, teknolojik ve bilimsel düzey belirlemektedir. İlaç endüstrisinde, yeni ürün ve proses patenti alınma hızı ölçü olarak alındığında, dünyada başlıca inovatör ülkelerin sayısı 9'dur. Türkiye'de Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamaların GSMH'ya oranı son derece düşük düzeydedir. Türk İlaç endüstrisi, sosyo ekonomik koşulları değerlendirildiğinde, ilaç alanında inovatör ülkeler arasında yer alması mümkün görülmemekle birlikte, üretim standartları, teknolojisi ve kurulu kapasitesi açısından çok gelişmiş bir eşdeğer ilaç endüstrisine sahip olması büyük önem taşımaktadır (www.icis.org.tr, 27.09.2009).

### 3.2.2.5 Yasal Düzenlemeler

Dünyanın bir çok ülkesinde ilaç sektörü yasal düzenlemelerle sıkı bir denetim altında tutulmaktadır. Türkiye'de ilaç sektörü Sağlık Bakanlığı'nın düzenlemelerine

tabidir. Sağlık Bakanlığı'nın 2004 yılında yürürlüğe koymuş olduğu yeni düzenlemeyle Beşeri ve Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırma Sisteminde köklü değişiklikler olmuştur. Maliyet esaslı fiyat belirleme yönteminden vazgeçilerek referans ülke uygulaması benimsenmiştir (www.pwc.com/tr, 27.09.2009). Bu sisteme göre, Avrupa'da orijinal ilaç fiyatlarının en ucuz olduğu beş ülke referans alınmakta, bunların en düşük fiyatı üzerinden yaklaşık % 20 indirim yapılmaktadır. Bu bakımdan Türkiye halen Avrupa'da ilaç fiyatlarının en düşük olduğu ülke konumundadır (www.aifd.org.tr, 27.09.2009).

Türk ilaç sektöründeki gelişmelerden biri de, Sosyal Güvenlik Reformu çerçevesinde, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Bağkur ve Emekli Sandığı, Sağlık Bakanlığı'nın kontrolünde tek bir çatı altında birleştirilmesidir. Bu gelişme ile herkes aynı tip hastanelerde tedavi edilebilecektir. Diğer bir gelişme ise, 5283 sayılı "Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Kuruluşlarına Devredilmesine Dair Kanun" gereği, Sosyal Sigortalar Kurumu'na ait tüm Sağlık tesisleri 20.02.2005 tarihinde Sağlık Bakanlığı'na devredilmiş, bu sağlık tesislerinde faaliyet gösteren kurum eczanelerinin de faaliyetlerine son verilmiştir. Devir tarihinden bu yana sigortalılar, gerekli olan ilaçlarını SSK ile sözleşmeli serbest eczanelerden karşılamaktadırlar (www.personel.saglik.gov.tr, 28.09.2009). İlaç sektöründeki bu gelişmeler, ilaç şirketlerinin satış ve fiyatlandırma politikalarını önemli ölçüde etkilemiştir.

### **3.2.2.6 Talebin Yapısı**

İlaç sektöründe tüketiciler ürünlerin nitelikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olamadığından, kullanılacak olan ilaçlar konusundaki nihai karar merci doktorlardır. Ancak, ilaç harcamalarının hastalar ya da doktorlar tarafından değil de üçüncü bir taraf (sağlık sigortası ya da devlet) tarafından karşılanıyor olması, sektör açısından talebin yapısını daha da ilgi çekici hale getirmektedir.

Kamu tarafından toplanan vergilerle finanse edilen ya da birer kamu kuruluşu olan zorunlu sağlık sigortalıları tarafından prim karşılığı karşılanan ilaç harcamaları, ABD hariç tüm ülkelerde, devletin sektöre müdahalesinin gerekçesi olmuştur. Bu müdahaleler sonucunda ilaç fiyatlarının yanı sıra, dağıtım kanallarının kar marjları ve

faaliyet alanları, doktorların ilâç yazma faaliyetleri ile tüketicilerin ilâç alım koşulları gibi ilâç tüketimini yakından ilgilendiren alanlarda düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlisi ise üretici fiyatlarının devlet tarafından belirlenmesidir. Talep kanununa göre, fiyatların yapay olarak düşük tutulduğu durumlarda tüketim artar. Bu ise zaman içerisinde tüketimin olması gereken seviyenin üzerine çıkmasına yol açar. İlâç sektöründe yalnız fiyatların değil tüketim miktarının da devletin yoğun müdahalelerine maruz kalması nedeniyle, talep kanununun tam olarak işlediğini söylemek oldukça güçtür. İlâç tüketiminin belirlenmesinde esas olarak sağlık sigortasının ya da devletin ilâç maliyetinin ne kadarını karşıladığı ön plâna çıkmaktadır. Eğer nihai tüketici olan hastalar ilâç maliyetinin tamamını kendileri karşılarırsa fiyata karşı duyarlı olacaklarından ilâç tüketimi ve harcamaları azalacaktır. İlâç maliyetinin tamamının sağlık sigortası tarafından karşılanması durumunda ise tüketicilerin fiyat duyarlılıkları ortadan kalkacağından ilâç tüketimi ve harcamaları artacaktır. Devlet, aşırı tüketimin önleyebilmek için, fiyat kontrolleri dışında doktorların ilâç yazma faaliyetlerinin kontrol altına alınması ve katılım payı gibi bir takım ek düzenlemelere de başvurmuştur (Karakoç, [www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), 25.08.2009).

### **3.3 İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ**

#### **3.3.1 Risk-Kriz Yaklaşımı ve Modellenmesi**

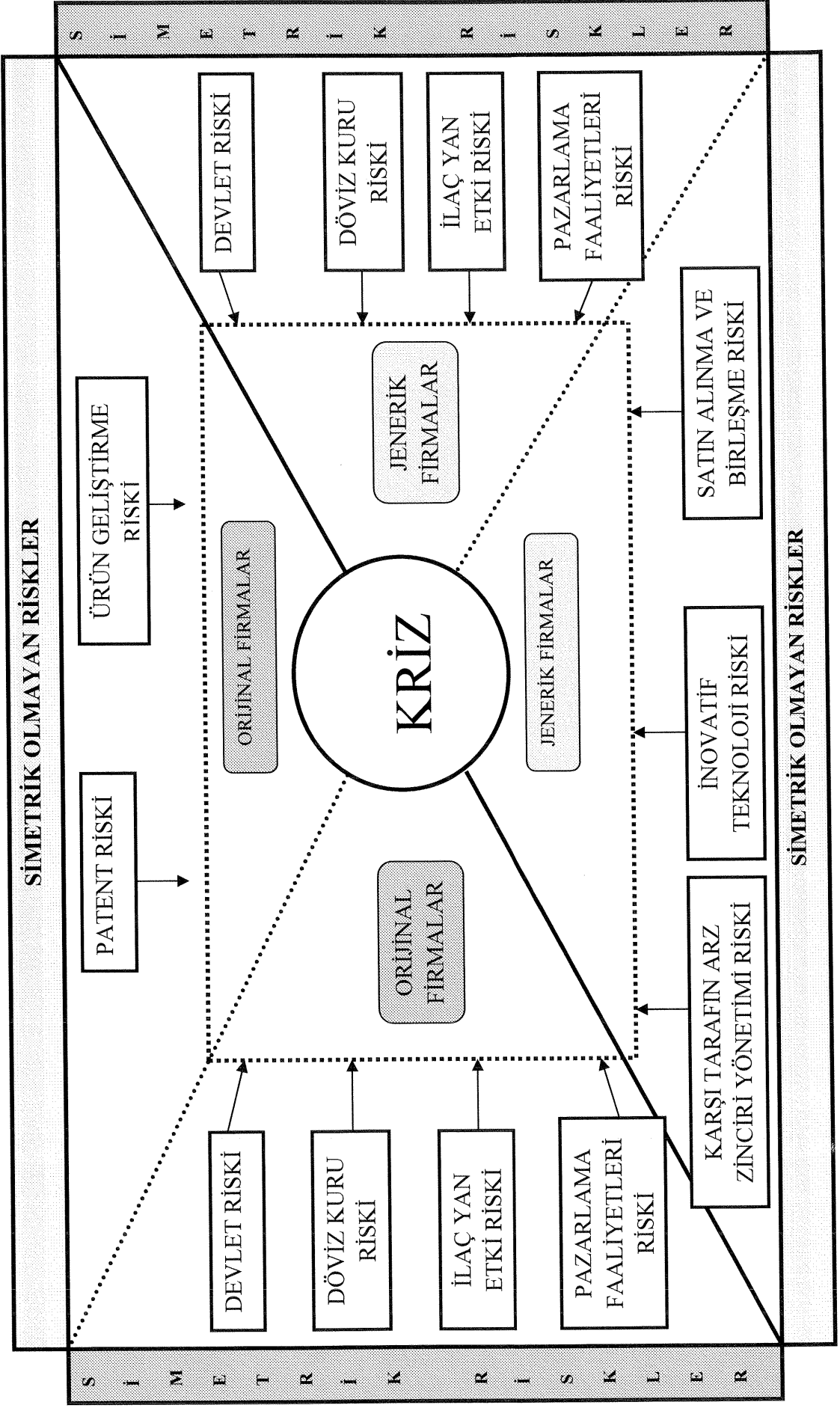
Çalışmanın ilk bölümünde anlatılan kriz yönetimi konusu kapsamında riske belirgin bir şekilde değinilmediği ve dolayısıyla kriz yönetimi literatürünün genelde kriz dönemi ve sonrasına odaklandığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada kriz yönetimi literatürünün kriz öncesi döneme vurgu yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Ancak risk olgusunun kriz yönetimi bağlamında sistematik bir şekilde ele alınmadığı, krizlerin en önemli özelliği olan tahminlenebilirlikleri açısından değerlendirilmedikleri söylenebilir. Bu çalışmada, ilâç sektörü dinamiklerinin belirlenmesi sonucu risk faktörleri ortaya çıkarılmış ve bu faktörlerin kriz öncülleri olarak tanımlanmıştır. Bu risk faktörlerinden biri ya da birkaçı etkinleştiği durumlarda işletmelerin kriz ortamına giriceği, geliştirilen Risk-Kriz Modeli bağlamında bir başka varsayımı oluşturmaktadır.

Risk üzerine olan literatür, özellikle ekonomi, finans ve sigortacılık gibi alanlarda gelişmiş olmakla birlikte, bu çalışmada ortaya koyacağımız yapı genelleştirme kaygısı gütmemektedir. Daha açık bir ifade ile oluşturulan risk-kriz modeli ilâç sektörü odaklı genelleştirilebilir. Ancak ilâç sektörünün Türkiye dinamikleri göz önüne alındığından modelin gelişmiş ülkelerdeki yapısı ve dolayısıyla tahminlenmesi farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

Risk-Kriz Modelinin yapısına baktığımızda temel varsayımımız olan '*krizlerin öncülleri risklerdir*' yaklaşımı benimsenmiştir. Bu varsayım temelde kabul edilebilir bir yaklaşım düşüncesi olmakla beraber her riskin ya da aynı anda meydana gelen birden fazla riskin bir krize sebep olacağı varsayılır. Risk-Kriz Modeli, ilk defa bir sektörün dinamiklerini göz önünde bulunduran bir model olması alanında daha önce genel olarak ortaya konmuş olan risk faktörleri kavramsallaşmasını daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Söz gelimi Ekonomik Risk Faktörleri gibi çok genel olan bir yaklaşım uygulamada işlevselliğini yitirmektedir. Modelin genelleşmesi uygulamada işlevselliğini düşürür. Dolayısıyla sektör uygulayıcıları açısından bir anlam ifade etmemektedir. Bundan dolayı genelleştirmenin tersi olarak '*özelleştirme*' yaklaşımı bu çalışmanın ortaya koyacağı felsefik arka plân olarak görülmelidir.

İlâç sektörünün Türkiye'deki yapısı gereği firmalar iki grupta toplanmaktadır. Bunlar Orijinal ve Jenerik firma olarak tanımlanmıştır. Her iki firma grubunun özellikleri dikkate alınarak her iki firma grubuna etki eden risk faktörleri belirlenmiş olup '*İlâç Sektörü Risk Kriz Modeli*' şekil 7'de gösterilmiştir. Bu durumda her iki firma grubunu etkileyen risk faktörlerine '*Simetrik Risk Faktörleri*'; yalnızca bir firma grubunu etkileyen risk faktörlerine de '*Simetrik Olmayan Risk Faktörleri*' denmiştir.

# İL AÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ



Şekil 7. İlaç Sektörü Risk-Kriz Modeli

Bu tanımlamalar modelin görünümü neticesinde düşünülmüş olsalarda sektörün yapısını en iyi şekilde niteledikleri için uygun görülmüşlerdir. Bu noktada İlaç Sektörü Risk Kriz Modeli (bundan sonra RKM), diğer alanlardaki risk tanımlarından farklılaşır. Sözgelimi, finans alanında riskler sistematik ve sistematik olmayan riskler şeklinde tanımlanmış olup sistematik riskin tüm sektör oyuncularından bağımsız meydana geldiği ve hepsini etkilediği şeklinde tanımlanmıştır. Sistematik olmayan riskin ise sadece o firmanın kendi özelliğinden kaynaklı ortaya çıkan ve sadece o firmayı etkileyen risk olarak belirtilmiştir (Çelik, 2007). RKM’de ise risklerin özelleştirme yaklaşımı çerçevesinde ilaç sektörü dinamikleri göz önüne alınarak tanımlanmıştır.

Simetrik Riskler, Devlet Riski, Döviz Kuru Riski, İlacın Yan Etki Riski ve Pazarlama Faaliyetleri Riski olarak belirlenmiştir. Bu risklerin ortak özelliği tüm sektör oyuncularını da etkiledikleridir. Ancak Simetrik Olmayan Riskler olan Patent Riski ile Ürün Geliştirme Riski sadece Orijinal Firmaları etkilemektedir. Daha açık bir ifade ile Jenerik Firmaların ar-ge çalışmaları olmadığından Ürün Geliştirme Riski’ne maruz kalmayacakları açıktır. Aynı şekilde kendilerinin geliştirdikleri herhangi bir patentli ürün olmadığından Patent Riski’ne maruz kalmayacakları gibi. Diğer taraftan Karşı Tarafın Arz Yönetimi Riski, İnovatif (yenilikçi) Teknoloji Riski ve Satın Alınma ve Birleşme Riski de sadece Jenerik Firmaları etkileyen risklerdir. Bu noktada modelin bir diğer varsayımı simetrik olmayan risklerin diğer grup firmalarını etkilemeyeceğidir. RKM’nin daha iyi anlaşılabilmesi için yapısının bileşenleri bir sonraki başlıkta detaylı olarak açıklanmıştır.

Risk Grubu	Risk Faktörleri	Orijinal Firma	Jenerik Firma
SİMETRİK RİSKLER	Döviz kuru riski	✓	✓
	Devlet riski	✓	✓
	İlacın yan etki riski	✓	✓
	Pazarlama faaliyetleri riski	✓	✓
SİMETRİK OLMAYAN RİSKLER	Karşı tarafın arz zinciri yönetimi riski		✓
	İnnovatif teknoloji riski		✓
	Satın alınma ve birleşme riski		✓
	Patent riski	✓	
	Ürün geliştirme riski	✓	

**Tablo 8. İlaç Sektörü Risk Faktörleri**

### 3.3.2. İlaç Sekröründe Simetrik Risk Kaynakları

İlaç sektörü, özellikle 1995 yılından sonra hızlı değişimlerin baskısı altına girmiş bulunmaktadır. Mevzuatta sıkıştırılan kurallar, devletin fiyat ve pazara müdahalelerinin artması, iç ve dış pazarda yaşanan aşırı rekabet, ilâçta patent korumasının kabul edilmesi, ülke genelinde yaşanan olumsuz ekonomik koşullar, ihracatta düşüşler ve ithalatta yaşanan artışlar ile kamu ilâç alımı ve ödemelerindeki sorunlar sektörü büyük ölçüde zarara uğratmaktadır (Top ve Tarcan, www.econturk.org, 27.09.2009).

İlaç sektöründe krizin etkilerinin ve ilerleyen olası rollerinin sektörel olarak üç alana dağıldığı söylenebilir. Birinci alan, üretim ya da ilâç sanayidir. İkinci kriz alanı işin dağıtım sektörüyle ve bu bağlamda ecza depoları ve eczanelerle ilgilidir. Üçüncü kriz alanını tüketici ve bir tüketim hizmeti olarak sağlık hizmeti içinde

tedavi ve ilâç hizmetlerinin düzenlendiği sosyal güvenlik hizmetlerini içermektedir (Abacıoğlu, www.haber.gen.tr, 27.09.2009).

İlâç sektöründe yaşanan krizlerin neden ve etkilerine ilişkin detaylı açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

### 3.3.2.1. Devlet Riski

Sağlık hizmetlerinin sunulmasında en önemli unsurlardan biri olan ilâçlar aynı zamanda devlet müdahalesinin en yoğun olduğu alanlardan bir tanesidir. Her ilâç piyasaya sürülmeden önce ilgili kamu kurumları tarafından detaylı bir şekilde incelenmekte ve ancak çok sıkı testleri geçtikten sonra piyasaya sürülmesine izin verilmektedir. Bir çok sektörde müşterilerin ürünü almadan önce, ya da aldıktan sonra ürünün kalitesi hakkında belirli bir fikri varken ilâç sektöründe bu konudaki bilgi yok denecek azdır. Hastaların aldıkları ilacın onları tedavi mi edeceği yoksa zarar mı vereceği konusunda hiçbir bilgileri yoktur denebilir. Ayrıca, bu konuda risk almak da çok tehlikeli olabilir. Dolayısıyla, devlet piyasaya izin verdiği ilâçları sıkı bir testten geçirerek en azından ilâçların hastalara zarar vermeyeceğini, güvenli, etkin olacağını garanti etmektedir.

Bir ilacın piyasaya verilmeden önceki aşamalarını kısaca açıklamak faydalı olacaktır. İlâç firmaları ileride ilâç olma potansiyelini gördükleri kimyasal moleküller için öncelikle patent almak için müracaat etmektedirler. Daha sonra ilâç hayvanlar üzerinde denenmekte ve bu testler başarılı olursa, sağlıklı bireyler üzerinde ilacın insanlar için güvenli olup olmadığı test edilmektedir. Bu aşamadan geçenler çok daha fazla sayıda hastanın ve araştırmacının dahil olduğu testlerden geçmektedirler. Bu testlerin tümünün detaylı sonuçları ilgili kamu kurumuna dosya halinde sunulmakta, kurumun ilacı etkin ve güvenli bulması durumunda onayı alınıp piyasaya sürülebilmektedir. Dolayısıyla bir ilacın piyasaya sürülmesi için hem yüksek miktarlarda harcama yapmak hem de önemli sayılabilecek bir süre beklemek gerekmektedir (Civan, www.fatih.edu.tr, 04.10.2009)

Türkiye’de ilâçların ruhsat ve satış izninin verilmesi, fiyatlandırılması, sınıflandırılması ve incelenmesinde yetkili tek mercii Sağlık Bakanlığı İlâç ve Eczacılık Genel Müdürlüğü’dür (İEGM). Bu makamın rolü özellikle, ilâçların,



piyasa onayı/izni ve fiyatlandırılması işlemlerini yürütmek, ilâçların reklamında ve kontrolünde izlenecek kuralları tanımlamak, Türkiye'deki ilâçların ve ilâç üretim tesislerinin denetimini yürütmektir (Kanavos vd., www.suvak.org.tr, 25.07.2009).

Türkiye'de ilâç sektörü açısından devlet müdahalesi, ruhsatlandırma, fiyatlandırma, geri ödeme kuralları ve jenerik ikamesi gibi konularda kendini göstermektedir (Tatar, www.sgb.saglik.gov.tr, 04.10.2009).

Yukarıda belirtildiği gibi ilâç firmaları potansiyel gördükleri kimyasal ve biyolojik moleküller için patent almaktadırlar. Dolayısıyla eğer ilâçları ilgili kurum tarafından onaylanırsa patent süreci boyunca ilacın münhasır satış hakkını elinde bulundurmaktadır. Bir başka ifadeyle ilâç şirketi devlet eliyle tekel haline getirilmektedir. Hastalar sigorta sahibi olduklarından ve ilaca gerçekten ne kadar ihtiyaçları olduğunu bilmediklerinden ilâç talebinin fiyat esnekliği çok düşük olabilmektedir. Dolayısıyla tekel olan ilâç firmaları fiyatları çok yüksek tutabilmektedirler. Bu durumdan devlet iki yönlü bir rahatsızlık duymaktadır. Birincisi, ilâçlara ödenen yüksek fiyat ödeyen hastalar (seçmenler) politikacılar üzerinde baskı oluşturmakta, ikinci olarak da faturanın büyük bir kısmını ödeyen kamu bütçesi yüksek fiyatlardan dolayı sıkışmaktadır. Dolayısıyla devlet, ilâç firmalarının fiyatlarını çok yüksek tutmalarını istememekte ancak fiyatları çok düşürerek de ar-ge yatırımlarını azaltmamak istemektedirler. Bu nedenle devlet, başka hiçbir sektörde görülmeyen fiyat düzenlemesi uygulamasına başvurmaktadır. Devlet, ilâç harcamaları karşısında doğrudan ya da Sosyal Güvenlik Kurumları aracılığıyla dolaylı olarak fiyat belirleme uygulamasına gitmektedir (Civan, www.fatih.edu.tr, 04.10.2009). Türkiye'de fiyatlandırma sistemine "Referans Fiyatlandırma" adı verilmektedir. Buna göre orijinal ilâçların fiyatlarının tespitinde beş AB ülkesi referans alınmaktadır. Orijinal ilâçların fiyatının, en fazla bu beş referans ülkeden en ucuz fiyatlı olanın fabrika çıkış fiyatı ya da depocuya satış fiyatı kadar olabileceği öngörülmektedir. Jenerik ürünlerin referans fiyatı ise, orijinal ürün için belirlenen referans fiyatın % 80'i olarak tespit edilir (Kanavos vd., www.suvak.org.tr, 25.07.2009).

Ancak ilâç firmaları kar etmek için var olduklarından, kar potansiyelinin en yüksek olduğu alanlarda yatırım yapmaktadır. Yine uluslar arası ilâç firmaları yeni

ürünlerini karlılığın az olduğu (fiyatların devlet eliyle düşük tutulduğu) gerekçesiyle daha geç piyasaya sürme yoluna gitmektedir (Civan, www.fatih.edu.tr, 04.10.2009).

Devlet düzenlemelerinden biri olan jenerik ikamesi uygulaması da, fiyat rekabeti oluşturarak, bu rekabetten beklenen tasarrufa dönük faydaları beraberinde getirmektedir (Karakoç, www.rekabet.gov.tr, 25.08.2009).

Bütün bu düzenlemelerin temel nedeni, sadece ilâçların etkinlik, güvenilirlik ve kalite konusunda kontrolünün sağlanması değil, ülke genelinde bulunabilir ve makul fiyatlarla satın alınabilir olması ile ilâç harcamalarının devlet tarafından finanse edilebilmesidir (Karakoç, www.rekabet.gov.tr, 25.08.2009).

Sonuç itibariyle devletin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- Devletin ilâç sektörüne yaptığı müdahalelerin başında fiyat düzenlemeleri gelmektedir. Bunun nedeni tekelleşme unsurunu ortadan kaldırmak ve ilâç harcamalarını en aza indirmektir.
- Devletin sağlık harcamalarını düşürmek amacıyla ilâç fiyatlarını aşağıya çekmesi ilâç firmalarının cirolarını etkilemektedir.
- Devletin sağlık harcamalarını düşürmek amacıyla ilâç fiyatlarını aşağıya çekmesi ilâç firmalarının karlarını etkilemektedir.
- Orijinal firmalar açısından devletin sağlık harcamalarını düşürmek amacıyla ilâç fiyatlarını aşağıya çekmesi ilâç firmalarının karlarını düşürmekte, bu da ar ge faaliyetlerini maliyet açısından etkilemektedir. Firmalar tedavide pratik değeri olan, özellikle en büyük Pazar potansiyeline sahip bileşikler üzerinde AR-GE faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır.
- Maliyet artışları sektörün dış pazarlardaki rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.
- Teknolojik yatırımlara fon ayırlamaması nedeniyle sektörün gelişmesi istenen düzeyde olamamaktadır.

- İlâç firmalarının yeni ilâç keşfi (ar-ge) ve biyoteknoloji alanındaki girişimleri, devletin destek olmaması ve oluşan maliyetler nedeniyle kısıtlanmaktadır.
- Orijinal firmalar açısından cirolarının düşmesine neden olmaktadır.
- Geri ödeme sisteminde yapılan değişiklikler hastalar açısında ciddi yükler oluşturmakta, bu da ilâç alımlarını kısıtlamakta, sektörün daralmasına yol açmaktadır.
- Devletin ilâç firmalarının tanıtım faaliyetlerini kısıtlaması firmaların ürünlerinin doktorlara yeterince tanıtımının yapılamamasına neden olmaktadır. Bu durum, yoğun rekabetin olduğu sektörde, ilâç satışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum özellikle jenerik firmalar için çok önemlidir.

### 3.3.2.2. Döviz Kuru Riski

İlâç sanayisinde girdi değeri olarak üretimi en önemli etkileyen harcama kalemi, ilâç etkin ve yardımcı maddeleri ile bunlar için ödenen ithalat veya satın alma bedelleridir. İlâç sektöründe faaliyet gösteren firmaların bir kısmı sadece ithalat ve/veya fason üretimle üretici rolünü üstlenmiş firmalardır. Ancak önemli bir kısmı üretim tesislerine sahip olup, bu çerçevede ilâç etkin ve yardımcı maddelerine mutlak ihtiyaç duyan ve meta olarak ilacın üretiminde, sayılan bu öğeleri kullanmak durumundadırlar. Türkiye’de 4000 kadar jenerik ilâç etkin maddesini içeren, 8000 kadar farklı farmasötik şekilde ilâç bulunmaktadır. Bu üretim sürecinde, Türkiye’de piyasaya verilen ilâçlar, toplam piyasanın yaklaşık % 70’ini karşılamakta, ülkenin diğer gereksinmesi ise, ithalatla ikame edilmektedir. İthal ilâç, girdi olarak dövizdir. Finans sermayesinin daraldığı bir piyasada, ilâç piyasasının krizden etkilenmemesi mümkün değildir. Doğrudan üretilen ilâçlara gelince, ilacın içeriğindeki kimyasal maddelerin tümü, dövizle ithal edilmektedir. Sektörel olarak, dolaşan döviz rezervlerindeki azalma, ilâç üretimindeki iç piyasa düzeyinde daralma ve azalmaya, ayrıca gereksinmeye yönelik daha fazla ilâç ithalatını zorunlu hale getirmektedir. Her şekilde, ortada olan durum, özelinde hasta açısından ilacı bulamama ve erişememe bunalımına neden olmaktadır. Diğer yandan, döviz fiyatlarında meydana gelen kur

farkları da, doğrudan ya da ithalatla giren ilâçlar için, fiyat artışını zorunlu kılmakta, bu da hem sektörel hem de kamu bütçesi bakımından daralma ve daha fazla harcamaya neden olmaktadır. Harcamaların realize edilebilmesi için öncelikli çözüm ise ilâçlara yapılacak olan zamdır (Abacıoğlu, www.haber.gen.tr, 27.09.2009).

Sonuç itibariyle dövizin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- İthal ilâç ile etkin ya da yardımcı maddeler, girdi olarak dövizdir. Döviz rezervlerindeki azalma, ilâç üretimindeki iç piyasa düzeyinde daralma ve azalmaya bu da gereksinmeye yönelik daha fazla mamul ilâç ithalatını zorunlu hale getirmektedir. Bu durum hasta açısından ilacı bulamama ve erişememe krizine yol açabilir.
- Döviz kurlarında meydana gelen farklılıklar ilâç üretiminde kullanılan hammaddeler ya da ilâçların fiyat artışını zorunlu kılmakta, bu da hem sektörel hem de kamu bütçesi bakımından daralma ve daha fazla harcamayı zorunlu kılmaktadır. Bu harcamanın realize edilme mekanizması doğrudan ilâç fiyatına yapılacak zamdır. Bu krizin göstergeleri, tüketici ve vergiler üzerinden kamu maliyesine ödettilmesidir.

### **3.3.2.3. Pazarlama Faaliyetleri Riski**

Pazarlamanın temel boyutları ilâç endüstrisi için genel olarak geçerlidir. Ancak ilâç herhangi bir ürün gibi pazarlanamaz. İlaç şirketleri de diğer şirketlerde olduğu gibi, zorlu pazar koşullarında mücadele edebilmek için, yeni pazarların bulunması, geliştirilmesi, hedef pazarlamalarda daha fazla odaklanması, ürün yararlarının daha iyi anlatılması, pazarlama harcamalarının en uygun şartlarda yapılması ihtiyacındadır. İlaç endüstrilerinde kullanılan pazarlama stratejileri, diğer pazarlarda uygulananlara göre oldukça farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın ana sebeplerinden biri, reçete ile satılan ilâç pazarının geleneksel satın alma karar sürecinde farklılıklar barındırmasıdır.

İlaç pazarını hasta, hekim, eczane ve depolar oluşturmaktadır. Bu üç alıcı grup pazarın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bu gruplara yapılan tanıtım

faaliyetlerinde en önemli unsur etik tanıtım faaliyetleridir. Tıbbi ilaç tanıtımında etik kriter, tüm tanıtım etkinliklerinde “gerçeklik” ve “bilimsellik” çerçevesinde kalınması ve ilaç endüstrisinin saygınlığını zedeleyebilecek davranışlardan kaçınılması için gerekli çabanın sarf edilmesidir (Erdolu, 2008: 51-55).

Sonuç itibariyle pazarlama faaliyetlerinin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- Firmanın etik dışı tanıtım faaliyetlerinde bulunması ve rakip firmalarca duyurulması firmanın imajını hem tüketiciler hem de doktorlar açısından ciddi şekilde zedelemektedir.
- Ürün ya da firmaya karşı rakip firmalarca yapılan karalama faaliyetleri firmanın pazarlama çalışmalarını olumsuz ya da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

#### **3.3.2.4. İlaç Yan Etki Riski (Advers Etki)**

Advers etki, ilaçların amacına uygun olarak, öngörülen yolla ve dozda kullanıldığında ortaya çıkan, suistimal/bağımlılık ya da diğer ilaçlarla etkileşmeler sonucu ortaya çıkan etkiler de dahil, zararlı, istenmeyen ve beklenmeyen etkilerini ifade eder.

İlacın tedavideki etkinliğinin en uygun koşullarının başında gelen husus, ilaca ilişkin tedavi maliyetini arttırmayacak, istenmeyen etkilerin ortadan kaldırılması veya minimize edilmesidir. İlacın piyasaya verildikten sonra ortaya çıkabilecek yan etkilerine ilişkin bildirim ve bulgular, orjinal veya jenerik firma bakımından yeniden araştırma düzenlemek bağlamında, ek maliyet unsuru olup, ilaçtan toplamda sağlanacak kardan feragat, ek harcama ve yatırım yapmak anlamına gelmektedir. İlaç üreticisi açısından, üründe ortaya çıkan bir yan etki, yeni maliyet, karlılıktan kayıp ve ilacın piyasa kaybı demektir (Abacıoğlu, www.universite-toplum.org, 23.12.2009).

Sonuç itibariyle ilaçların yan etkilerinin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- İlacın piyasaya verilmesinden sonra ortaya çıkan ve ilacın toplatılmasına neden olan olumsuz bir yan etki firmanın imajını ciddi şekilde zedelemektedir.
- İlacın toplatılması da ciddi finansal krizlere yol açabilmektedir.

### **3.3.3. İlaç Sektöründe Simetrik Olmayan (Asimetrik) Risk Kaynakları**

Simetrik olmayan risk kaynakları, bu çalışmada, ilaç sektörünün yapısı dikkate alınarak belli bir grup firmayı etkileyen ama diğer gruptaki firmaları etkileyemeyen riskler olarak tanımlanmıştır. Sadece Orijinal firmaları etkileyen riskler olarak Patent Riski ve Ürün Geliştirme Riski mevcutken sadece Jenerik firmaları etkileyen riskler olarak Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski, İnovatif Teknoloji Riski ve Satın Alınma ve Birleşme Riski bulunmaktadır.

#### **3.3.3.1 Patent Koruması Riski**

Patent, bir ülkenin resmi bir kurumu tarafından veya birçok ülke adına hareket etme yetkisine sahip bölgesel bir ofis tarafından başvuruya dayanılarak verilen, buluşu tanımlayan ve patentli buluşun ancak patent sahibinin yetkisiyle üretilmesine, kullanılmasına, satılmasına, vb. izin veren ve hak yaratan belgedir. İlaçta patent, yeni bir ilacın üretimi ve satışı ile ilgili tüm hakların belirli bir süre için yalnızca o ilacı bulan kişi ya da firmaya ait olmasıdır. Teorik olarak, tüm Avrupa Birliği (AB) üye devletlerinin taraf olduğu Münih Anlaşması altında verilen patentler 20 yıllık bir koruma sağlamaktadır. Bu süre patent başvurusu dosyalandığı gün başlamaktadır. Uygulamada ise bir tıbbi ürün geliştirilip, pazarlama ruhsatı alındığında geriye sadece 8-10 yıl kalmaktadır. Türkiye’de patent yasası Eylül 1995’te yürürlüğe girmiştir. Yeni yasaya göre patent süresi 20 yıl olup, ar-ge süresi buna dahildir (Acar ve Yegenoğlu, www.Ankara.edu.tr, 27.09.2009).

Patent koruması, ar-ge harcamalarından kaynaklanan masrafların geri kazanılması ve yeni ar-ge faaliyetleri için kaynak yaratılması amacıyla yapılmaktadır. Üretici firmalar için patent kavramı, pazara ilk giren firma olma, yüksek miktarda satış, ürün için yüksek fiyat belirleyebilme, üretim ve ürün

teknolojisinin gizliliği anlamına gelmektedir. Bu avantajlara sahip olabilmek için firmalar, risk oranı ve maliyeti yüksek olan ar-ge faaliyetlerine yönelirler.

Patent koruması ilâç sektörü açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Sektördeki iki temel rekabet unsurundan biri olan ar-ge faaliyetlerinin devamlılığının sağlanabilmesi, sektördeki patent korumasının yaygınlığına ve etkinliğine bağlıdır. Günümüzde bir ilacın bulunduktan sonra geliştirilip, ruhsat alması yüz milyonlarca dolara mal olmaktadır. Ar-ge harcamalarının bu denli yüksek olması, ar-ge faaliyetleri sonucunda pazara sunulabilen ilâç sayısı oranının, pazara sunulamayan ilâç oranına göre çok daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Patent koruması, ilâç sanayinin gelişimi açısından önemli bir yere sahip olsa da üretici firmalara sağladığı pazar gücü nedeniyle sektör üzerindeki ağır düzenlemelerin de temel gerekçesi olmuştur. Bu nedenle ilâç sektöründeki ar-ge faaliyetlerinin desteklenmesi ile fiyatların, dolayısıyla da ilâç harcamalarının kontrol edilebilmesi seçenekleri arasında patent uygulamasından kaynaklanan bir ikilem söz konusudur. Bu ikilem, optimal patent süresi ile ilgilidir. İlâç sektöründe efektif patent süresi, kanuni olarak belirlenen patent süresinden daha düşüktür. Bu nedenle optimal patent süresinin belirlenmesinde fayda maliyet analizi oldukça önemlidir. Buradaki husus, fayda maliyet arasındaki dengenin korunmasıdır. Bu durum, orijinal ilâç firmalarının, patent süreleri dolduktan sonra jenerik ilâçların piyasa girişi ile patent korumasından bekledikleri karı alamamalarına yol açabilmektedir. Ayrıca firmalar, ar-ge yatırımlarının karşılığını alamayacaklarından bu yatırımlara devam etme niyetleri azalacak, tersi durumda ise üreticilere sağlanan pazar gücü nedeniyle yüksek fiyat ve buna bağlı olarak ortaya çıkan tüketim kaybından kaynaklanan bir refah kaybı söz konusu olacaktır (Karakoç, [www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), 25.08.2009).

Sonuç itibariyle patent konusunun bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- Ürünün patent koruması kalktığında orijinal firma açısından gelir getirme potansiyeli düşmektedir.

- Ürünün patent koruma süresi firmanın yapmış olduğu harcamaları karşılayıp kara geçme süresinden düşükse bundan firmanın finansal yapısı etkilenmektedir.
- Ürünün patent koruması kalktığında jenerik firmalar ürünü üretebilmekte bu da rekabeti artırarak pazarı hareketlendirmektedir.
- Jenerik ilâçların piyasaya verilmesi tekel unsurunu ortadan kaldırmaktadır.
- Patent koruması kalktıkça jenerik ilâçlar ard arda piyasaya verilmekte bu da pazarı büyütmektedir.
- Patent koruması üretici (orijinal) firmalara önemli bir pazar gücü sağlamaktadır.
- Patent koruması ve veri korumasının varlığı pazarda daha çok üretici firmanın var olmasını sağlar.
- Patent koruması ve veri korumasının süresi (20 yıl) dışa bağımlılığı artırmaktadır.

### **3.3.3.2 Satın Alınma ve Birleşme Riski**

Birleşmeler, şirketlerin büyümesi, pazarı elde tutma ve hissedarlara sağlam kazanç sağlamak amacı ile bir strateji olarak 1980'lerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Şirket birleşmelerinde; faaliyetlerin daha etkin yürütülmesi, faaliyet sinerjisi ve finansal sinerji elde edilmesi, yönetim etkinliğinde artış, piyasa payı, ürün geliştirme ve dağıtım sistemindeki ilerlemeler, marka, patent, yeni teknoloji ve üretim süreçlerinin elde edilmesi, kar marjının artırılması, istenen niteliklere sahip elemanların elde edilmesi, başarısız yönetimin elimine edilmesi ve vergi avantajları işletmenin bütünsel değerini artırır. İşletmenin kendi endüstrisindeki büyüme üretim kapasitelerinin artırılması, ulusal ve uluslar arası yeni coğrafi bölgelere girilmesi şeklinde olabilir. Birleşmeler çoğu kez, yatay, yani aynı iş kolundaki iki firma arasında olur ve birleşen firmalar eski rakiplerdir. İlâç sektöründe yaygın olarak bu tür birleşmeler olmaktadır. (Demir ve Ülengin, [www.itudergi.itu.edu.tr](http://www.itudergi.itu.edu.tr), 26.07.2009).



İlaç sektörünün karşı karşıya olduğu dört temel tehdit konusu vardır. Bunlar:

1. Yeni teknolojilerin çıkmasından kaynaklanan dünya düzeyinde rekabetin artması;
2. Sağlık harcamalarındaki artışı düşürmeye çalışan hükümetlerden fiyat ve karları aşağı çekme baskısı;
3. Ar-ge harcamalarının yükselmesi;
4. Pazar harmonizasyonunun artması.

Dünyanın en büyük ilaç firmaları, bu tehditlere cevap verebilmek için iki tür strateji kullanmaktadırlar. Birincisi, bütünleyici sektörlerdeki pazar payına sahip olabilmek için diğer ilaç firmalarıyla birleşmek; Glaxo'nun Welcome'ı satın alması ve daha sonra SmithKline ile birleşmesi; Sandoz ile Ciba'nın Novartis olarak birleşmesi bu stratejiye iki örnektir. İkinci strateji, ilaç dağıtımçılarının satın alınması. Merck, SmithKline Beecham ve Eli Lilly ve daha pek çoğu bu stratejiyi kullanmışlardır (Kanzık, www.tubitak.gov.tr, 28.09.2009).

Sonuç itibariyle satın alma ve birleşmelerin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- Küresel rekabetle başa çıkabilmek ve güçlü bir sermaye yapısına sahip olabilmek için firmalar birleşme yoluna gitmektedir.
- Üretici firmalar gelirlerini artırabilmek için jenerik firmaları satın almaktadır.
- Yeni teknolojilere sahip ya da farklı moleküllere sahip firmalar, farklı teknoloji ya da moleküllere sahip olabilmek için büyük firmalar tarafından satın alınmakta ya da birleşme yoluna gitmektedir.
- Bazı firmalar pazarlama faaliyetlerini artırabilmek amacıyla birleşme yoluna gitmektedir. Amaç daha güçlü bir pazarlama ağına sahip olabilmektir.

- Küresel rekabetteki ilâç firmaları coğrafi olarak hem ar-ge faaliyetlerini sürdürmek için merkezler kurmak, hem de pazar ağını genişletmek için ortaklıklara ya da satın almalara gitmektedir.
- Birleşmeler ve satın alınmaların yarattığı yapısal değişimler çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir.
- Türkiye’de orijinal firmaların hepsi yabancıdır. Yabancılarla yapılan ortaklıklar yerli jenerik firmaların rekabet gücünü azaltmaktadır.
- Bu firmalar, satın aldıkları firmalarda çalışan personeli işten çıkarmakta, kendi personellerini yerleştirmektedirler. Bu durum sektörün istihdam alanını olumsuz yönde etkilemektedir.

### **3.3.3.3 Arz Zinciri Yönetimi Riski**

Ülkemizde ilâç endüstrisi bütün gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bazı ürünleri bitmiş halde ithal etmektedir. Bu ilâçların içinde, çok yeni ve yüksek teknoloji gerektiren, DNA teknolojisi ile üretilen preparatlar, implante edilen ilâçlar, yeni ilâç taşıyıcı sistemler (örneğin TTS), aşılar, kan faktörleri, bazı kontrollü salım sistemine sahip olan ilâçlar, insülin, kanser ilâçları, bazı hormonlar, radionüklidler bazı oftalmik preparatlar ve antidotlar yer almaktadır. Ancak Gümrük Birliği sonrasında, Sağlık Bakanlığı'nın ilâç ithalatında daha liberal davranması ve Tarım Bakanlığı tarafından verilen ithal izinleri nedeniyle ülkemizde üretilen bazı ürünlerin (örneğin multivitamin preparatları, analjezikler vs) benzerlerinin de ithal edildiği ve mamul ilâç ithalat hacminin giderek arttığı gözlenmektedir. Bu artış son yıllarda ithal edilen yüksek fiyatlı biyoteknoloji ve yüksek teknoloji ürünlerinden de kaynaklanmaktadır. Türk ilâç sanayi, teknolojik altyapı ve kalite açısından, dünya standartlarına ulaşmış olmasına, canlı bir iç pazara sahip olmasına rağmen, yeni teknolojiler, ar-ge yatırımları ve çalışmaları konularında önemli sorunlar yaşamaktadır. Ayrıca hammadde konusunda yerli üretimin azalması, buna bağlı olarak, hammadde ithalatının giderek artması sektörün rekabet edebilme şansını azaltmaktadır (Kanzık, [www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr), 23.12.2009).

Sonuç itibariyle karşı tarafın arz yönetiminin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır:

- Gümrüklerde yaşanan bilgi ve mevzuat yetersizliği ve buna paralel ithalatçı firmaların mal çekiminde yaşadığı uzun süreli bekleme ve bürokratik sıkıntılar ilâçlara ulaşılmasını engellemektedir.
- Yeterince üretim yapılamaması, pazarın öngörülememesi nedeniyle ilâçta yokluk döneminin yaşanmasına yol açmaktadır.
- Soğuk zincir yöntemiyle yurtdışından gelen ilâçlar, (göz ilâçları gibi), yolda gelebilecek herhangi bir sorun nedeniyle yerine ulaştırılamamaktadır.

### 3.3.3.4 İnnovatif Teknoloji Riski

Türkiye İlaç Sanayi 100 yılı aşkın üretim deneyimi ve 55 yıla varan sürede kurulmuş modern tesisleri ile önde gelen sanayi sektörleri arasında yer almaktadır.

Türkiye İlaç Endüstrisi çok özel üretim teknolojisi gerektiren ürünler (biyoteknoloji vb.) dışında her türlü ürünü Dünya Sağlık Örgütü'nün kurallarına (İyi Üretim Uygulamaları GMP) uygun olarak üretebilecek teknolojik düzeye ulaşmıştır. Diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de uluslar arası norm ve standartlar uygulanmaktadır. Teknoloji ve kalite standartlarının uluslar arası düzeyde olması gerekli ve zorunlu bir ön koşuldur ve bu koşul yerine getirilmiştir (Tulunay, www.kfd.org.tr, 23.12.2009).

Ancak, Türkiye'de yeni ilâç keşfi, biyoteknoloji ve yaşambilimleri sektöründe henüz bir gelişme sağlanmamıştır. Ülkenin istenilen bilimsel ve teknolojik seviyeye ulaşabilmesi ve gelişebilmesi için, fikirlerin ve keşiflerin pazara çıkarılma, verimin artırılmasına yönelik sistemler ile süreçlerin keskinleştirilmesi, sürekli değerlendirilmesi ve teşviki gerekmektedir (Kanzık, www.tubitak.gov.tr, 23.12.2009).

Sonuç itibariyle teknolojinin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır

- Dünya pazarına sunulan yeni moleküllerin yaklaşık beşte biri biyoteknolojiden üretilmektedir. Bu da dünya üzerinde çok ciddi rekabete yol açmaktadır.
- Var olan moleküllerin farklı teknolojilerle farklı formlarda piyasaya sürülmesi pazarda tek olma avantajı sağlamaktadır.

### 3.3.3.5 Ürün Geliştirme Riski

Türkiye’de;

- İlâç Endüstri’nde araştırma faaliyetlerinin çok yüksek harcamalar gerektirmesi,
- Endüstri’de kar oranlarının çok düşük olması sebebiyle araştırmaya kaynak ayırlamaması,
- Endüstri’nin araştırma için gerekli, meslek ihtisas gruplarına ve teknolojik donanıma sahip olmayışı, nedenleriyle temel araştırma yapılmamakta, ancak formül geliştirme ve adaptasyon çalışmalarına kaynak ayrılabilir.

Dolayısıyla, Türk ilâç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlı, sanayide en çok yüksek eğitilmiş personele sahip olmasına karşın bir koordinasyon sağlamaktan uzak olması nedeniyle AR-GE yok denecek kadar azdır. Üniversite-sanayi işbirliği hiçbir zaman sağlanamamıştır. Biyoyararlanım/Biyoeşdeğerlik çalışması için bile büyük ölçüde dışa bağımlıdır. Yeni ilâç geliştirmek ise mümkün değildir.

Türkiye’de Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamaların GSMH’ya oranı % 0.4, özel sektörün bu faaliyetler içindeki payı % 25 gibi son derece düşük düzeydedir. Yenilik ve icatlara dayalı, uluslararası pazarlarda rekabet gücü olan mal ve hizmet üretimi ancak kar amaçlı Ar-Ge faaliyetleri ile mümkündür. Üniversitelerde oluşmuş olan bilimsel potansiyelin özel kuruluşlar ile karşılıklı etkileşim ve işbirliği içinde bu yöne kanalize edilmesi ve Ar-Ge’ye ayrılan kamu ve özel kaynakların artırılması artık bir zorunluluktur (Kanzık, <http://www.tubitak.gov.tr>, 23.12.2009).

Sonuç itibariyle ürün geliştirmenin bir risk faktörü olduğu aşağıdaki sebeplerden çıkarılmıştır

- Ar-ge çalışmalarında yeni molekül geliştirilememesi finansal kayıplara yol açmaktadır.
- Üretici firmalar, gelirlerindeki düşmeleri en aza indirmek için patent koruması kalkan markalı ürünlerinin jeneriklerini üretmeye başlamışlardır.
- Ar-ge maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle firmalar büyük pazar potansiyeline sahip ürünler üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Düşük pazar potansiyeline sahip ürünlere yoğunlaşamaması kamu sağlığı açısından olumsuz bir durum yaratmakta, firmaların var olma nedenlerine ters düşmektedir.

### **3.4. İLÂÇ SEKTÖRÜNDE LİDERLİK EĞİLİMLERİ**

İlâç sektöründe liderlik eğilimlerinin ölçüldüğü bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın amaçları arasına sektörün liderlik eğilimlerinin ölçülmesi gerekliliği ve bunun sektörün risk-kriz algılarını nasıl etkilediğinin incelenmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada ilk defa sektör dinamiklerine uygun olarak seçilen ve literatürde çok fazla uygulama alanı bulmuş Değişim Merkezli Liderlik Modeli ile sektör yöneticilerinin liderlik eğilimleri incelenecektir. Çalışmanın dördüncü bölümde detaylı olarak ele alınacak sonuçlar itibariyle ilâç sektöründe liderlik eğilimleri daha iyi anlaşılabilir literatüre katkıda bulunulmuş olacaktır.

## IV. BÖLÜM

### İLÂÇ SEKTÖRÜ RİSK-KRİZ MODELİ TAHMİNLEMESİ VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK EĞİLİMLERİ ÖLÇÜMÜ

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu çalışmanın birbirini tamamlayıcı iki temel amacı vardır: (i) İlaç sektörünün dinamiklerini dikkate alan bir risk-kriz modeli geliştirip tahminlemek ve (ii) ilaç sektörü yöneticilerinin liderlik eğilimlerini ölçmek. Burada söz konusu temel amaç ise ilaç sektörü gibi dinamikleri diğer sektörlerden farklılık gösteren ve dinamiklerin değişim hızının diğer sektörlerle oranla daha yüksek olan bu sektörde kriz yönetimi ve liderlik konusuna katkı sağlayacak bir yaklaşım sunmaktır.. Bu amaçla öncelikle sektörün dinamikleri doğrultusunda bir risk-kriz modeli geliştirilmiştir. Çalışmada, ortaya konan hipotezler, ilaç sektöründe varolan riskleri ve bu risklerin çeşitli krizlere yol açacağı varsayılarak oluşturulmuştur.

Risk-Kriz Modelini geliştirip tahminleme sürecini yine sektörün bu riskleri nasıl bir liderlik eğilimi ile yöneteceği çalışmanın bir başka araştırma sorusudur. Bu noktada, özellikle liderlik literatürünün derinliği ve konunun çok boyutluluğu bize bu sektördeki liderlik eğilimlerini ölçerken nasıl bir yöntem izleyeceğimiz noktasında sektör dinamiklerini göz önüne almamızı gerektirdi. Sektör dinamiklerine baktığımızda son derece eğitilmiş bir çalışan kesimi ile karşı karşıya olduğumuzu, ve ayrıca sektörün işten çıkış hızının (turnover) yüksek olmasının da sektör yöneticilerinin nasıl bir liderlik eğilimi gösterdiği merak konumuzu oluşturmuştur. Ancak asıl araştırma sorumuz sektörün liderlik eğilimlerinin risk-kriz yönetimi açısından nasıl bir yaklaşım içerisinde olduğudur. Bu noktada sektör yöneticilerinin liderlik eğilimlerini takipçilerin (followers) değerlendirmeleriyle ölçen bir yaklaşım olan Değişim Merkezli Liderlik ölçeğini kullandık. Bu yaklaşım özellikle yönetim organizasyon araştırmalarında ortaya çıkan ölçme sorununu kısmi olarak ortadan kaldırmaktadır. Liderliğin, liderlik rolünde olan kişiye sormak kişinin o eğilimleri göstermese de o an içinde vereceği cevapların sosyal ideallik sorunu (social desirability) sebebiyle yanlış olacağı ve dolayısıyla istenilen ölçümlerin de yanlış

olacağı durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayıdır ki, yöneticilerin liderlik eğilimlerini takipçilerine sorarak ölçmek bu tür sorunu kısmen önlemektedir.

#### 4.1.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışmanın iki temel amacını gerçekleştirmek için Risk-Kriz Modeli'nin ölçeği ile Değişim Merkezli Liderlik ölçeği, (anket formu ektedir) ilaç sektörünün özellikle satış ve pazarlama alanında görev yapan iş görenlere uygulanmıştır. Bu alanda faaliyet gösteren toplam iş gören sayısı yaklaşık olarak 25.000 kişidir. Ölçek ve anket formları internet tabanlı doldurulabilen bir sistemle yaklaşık 2000 kişinin görebileceği, bu sektörde çalışan iş gören gruplarına elektronik maille ve çeşitli paylaşım sitelerinde duyurular ile iletilmiştir. Çalışmaya katılan iş gören sayısı 129 kişi olarak gerçekleşmiştir. Bu sayının belli bir geri dönüş oranı cinsinden hesaplamak ve oranın ilgili literatür karşılaştırmalarını yapmak doğru olmamakla birlikte, bu sayının analizlerin yapılabilmesi için kabul edilebilir bir sayı olduğu söylenebilir<sup>1</sup>. Ancak gelişmiş ülkelerdeki bu tarz çalışmalara katılımın yüksek olmasının hem maddi hem de kültürel açıklamaları vardır. Maddi anlamda bu tür akademik çalışmalara ciddi miktarlarda fon desteği sağlanıp araştırmacıların çalışmalarını yapabilmeleri için olanaklar sağlanmaktadır.

Çalışma, ilaç sektöründe faaliyet gösteren hem Orijinal Firma<sup>2</sup> hem de Jenerik Firma<sup>3</sup> çalışanlarına uygulanmış olup firma bazlı detaylı istatistikler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer alacaktır.

#### 4.1.2. Verilerin Toplanması ve Süreci

Çalışmanın anket formu, internet tabanlı bir sistemle doldurulup veriler yine internet tabanlı çalışan bir veritabanında korunup, SPSS istatistik analiz programında incelenmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır ve ekte sunulmuştur. Birinci bölüm, Risk-Kriz Modeli Ölçeği, ikinci bölüm Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ve

<sup>1</sup> Karşılaştırmanın yapılamayacak olmasının sebebi internet tabanlı bu tür araştırmaların gerçekte kaç kişi tarafından görüldüğünün bilinmemesinden kaynaklanır. Tahmini çalışan sayısı ve üye olunan grupların toplam sayısı, bize, anket formunun gerçekte kaç kişi tarafından görüldüğünü göstermez.

<sup>2</sup> Global ölçekte ar-ge yatırımı yapan, buna bağlı olarak portföylerinde çok sayıda patentli ürün bulunduran ve ürünü ilk piyasaya süren firmalar orijinal firmalardır.

<sup>3</sup> Patent koruması sona ermiş ilaçların jeneriğini üreterek piyasaya sunan firmalar jenerik firmalardır.

üçüncü bölüm demografik istatistiklerin sorulduğu bölümdür. Doldurulması yaklaşık 10 ile 15 dakika arası süren bu anket formu bazı ön testlerden geçirdikten sonra son haline gelmiştir. Bu testler teorik, psikolojik ve istatistik odaklı testler olup çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

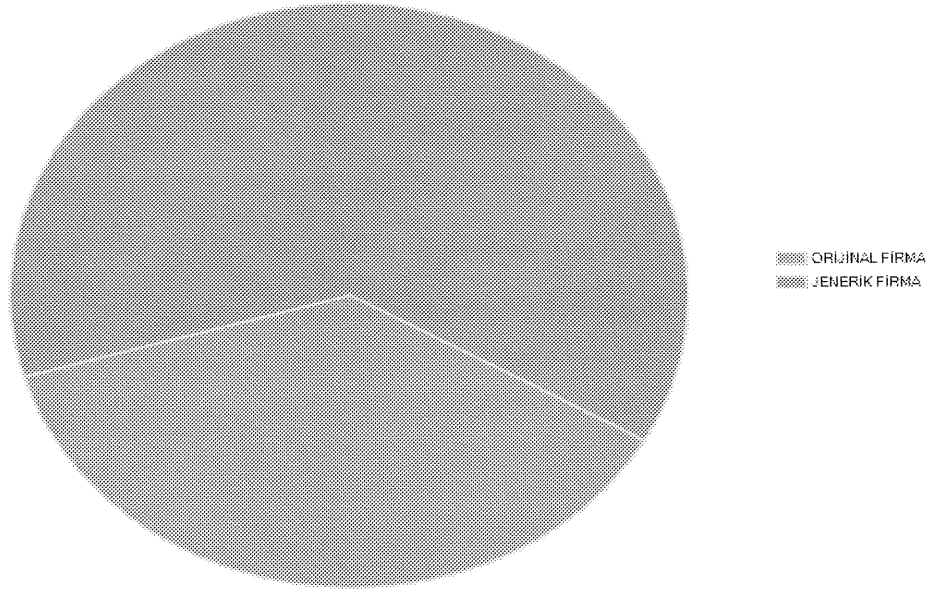
Anket formunun hazırlanması süreci yaklaşık beş aylık bir süreyi, ham verilerin toplanması süreci ise, yaklaşık bir aylık bir süreyi kapsamaktadır. Bu noktada anket formunun neden daha uzun süre bekletilmemesi eleştirilebilir. Ancak bu tamamıyla yüksek lisans tez süresiyle orantılı olmasından kaynaklanmıştır. İlerdeki çalışmalarda anket sorularının daha uzun süre bekletilmesi önerilmekle beraber anket cevap alma eğrisi aşağı yönlü bir yön almaktadır. İlk on gün toplam cevaplama sayısı yüzde 85'i bulmuştur. Bundan dolayıdır ki bu çalışma için anket formunu daha uzun süre bekletmek fayda bakımından olumlu görünmeyeceği düşünülmüştür. Anket formunun internet tabanlı bir sistemle doldurulması cevaplama kalitesini ne yönden etkiler şeklindeki bir yaklaşım ise cevaplayanların tamamına yakınının en az lisans düzeyinde eğitim aldıkları gerekçesiyle göz ardı edilmiştir. Zira anket formunun internet adresi bağlantısının tamamına yakının ya doğrudan elektronik maillerine ya da ortak paylaşım sitelerinde duyuru yoluyla iletilmiştir. Bu da tüm katılanlar internet üzerinden bu tür bir formu doldurmaya yetecek bilgi düzeylerinin olduğunu gösterir. Ayrıca, ilerleyen sayfalarda anketi cevaplayanların anket ile ilgili genel bilgi düzeylerini ölçmeye yönelik sorumuzda da bu yanlılık durumunun ortadan kalktığını göreceğiz. Katılanların çoğunun konuyla iyi derecede bilgi sahibi oldukları görülmektedir.



### 4.1.3. Genel İstatistikler

Bu bölümde araştırmamıza katılanlarla ilgili olarak bazı demografik ve genel istatistikleri verilecektir. Araştırma sorularımıza verilen cevapların firma bazlı farklılıkları da ilerleyen bölümlerde incelenecektir.

İlaç Sektöründe hangi tür firmada çalışıyorsunuz?



**Grafik 1. Firma Dağılımı**

İlk istatistiğimiz ilaç sektöründe faaliyet gösteren ilaç firmalarının Orijinal ya da Jenerik olup olmadıkları yönündeki sorumuzdur. Bu istatistik bize, çalışmaya katılanların % 37,2'sinin Orijinal (48), % 62,8'inin ise Jenerik (81) firmalarda çalıştıklarını göstermektedir. Bu temel soru ile çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde sorularımıza verilen cevapların firma bazlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?		
Cevap seçenekleri	Katılımcı oranı	Katılımcı sayısı
0 – 50 kişi	3,1%	4
51 – 250 kişi	36,4%	47
251 – 500 kişi	19,4%	25
501 – 750 kişi	10,1%	13
751 – 1000 kişi	11,6%	15
1001 – 2000 kişi	18,6%	24
2001 – 5000 kişi	0,8%	1
5001'den fazla	0,0%	0
<b>Toplam katılımcı</b>		<b>129</b>

**Tablo 9. Çalışan Sayısı**

Çalışmaya katılan iş görenlerin bağlı buldukları firmalardaki kişi sayısını gösteren tablo 9, bize, katılımcının bağlı bulunduğu firma çalışan sayısını göstermektedir. Katılımcıların %36,4'ü, çalışan sayısının 51 ile 250 kişi olan aralıkta, yaklaşık %60'lık bölümünde 250 kişiden daha fazla çalışan olan firmalara bağlı olduklarını görmekteyiz.

Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?	İşç. Sektöründe hangi tür firmada çalışıyorsunuz?		KATILIMCI ORANI TOPLAM
	ORJİNAL FIRMA	JENERİK FIRMA	
0 – 50 kişi	4,2% (2)	2,5% (2)	3,1% (4)
51 – 250 kişi	20,8% (10)	45,7% (37)	36,4% (47)
251 – 500 kişi	29,2% (14)	13,8% (11)	19,4% (25)
501 – 750 kişi	18,7% (8)	8,2% (6)	10,1% (13)
751 – 1000 kişi	18,7% (8)	8,2% (7)	11,6% (15)
1001 – 2000 kişi	10,4% (5)	23,5% (19)	18,6% (24)
2001 – 5000 kişi	2,1% (1)	0,0% (0)	0,8% (1)
5001'den fazla	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
<b>KATILIMCI SAYISI</b>	<b>48</b>	<b>81</b>	<b>129</b>

**Tablo 10. Firma Bazlı Çalışan Sayısı**

Tablo 10, firma bazlı çalışan sayısı ve dağılımlarını göstermektedir. Bu durumda çalışmamıza jenerik firmalardan katılımın en yükseği %45,7'si 51 ile 250

kişi arasında iş gören çalıştıran firmalardan olurken; %29.2 ile orijinal firmalardan 251 ile 500 iş gören çalıştıran firmalardan oluşmuştur.

Firmanızın yıllık (tahmini) cirosu nedir?	İlaç Sektöründe hangi tür firmada çalışıyorsunuz?		KATILIMCI SAYISI TOPLAM
	ORJİNAL FİRMA	JENERİK FİRMA	
10 – 30 milyon TL	2,2% (1)	26,9% (28)	17,1% (21)
31 – 50 milyon TL	8,5% (3)	11,7% (9)	9,8% (12)
51 – 80 milyon TL	4,3% (2)	1,3% (1)	2,4% (3)
81 – 150 milyon TL	4,3% (2)	9,1% (7)	7,3% (9)
151 – 200 milyon TL	17,4% (8)	10,4% (8)	13,0% (16)
201 – 1 milyar TL	37,0% (17)	26,9% (28)	38,1% (37)
2 – 5 milyar TL	10,9% (5)	9,1% (7)	9,8% (12)
5 milyar TL'den fazla	17,4% (8)	9,8% (5)	10,6% (13)
<b>KATILIMCI SAYISI</b>	<b>48</b>	<b>77</b>	<b>123</b>
	<b>KATILMAYAN SAYISI</b>		<b>6</b>

**Tablo 11. Firma Bazlı Tahmini Cirolar**

Tablo 11, araştırmaya katılanların bağlı oldukları firmaların tahmini cirolarını göstermektedir. Bu durumda orijinal firmalardan katılanların %37'si, büyüklüğü 201 milyon TL ile 1 Milyar TL arasında değişen firmalardan olup, en yoğun katılımlı grubu oluşturmaktadır. Jenerik firmalardan katılanların %26'lık bölümü ise iki grup büyüklükte toplanmış olup bunlar 10-30 milyon TL ile 201 Milyon-1 Milyar TL gruplarıdır.

<b>Öğrenim Durumunuz</b>		
<b>Cevap Seçenekleri</b>	<b>Katılım oranı</b>	<b>katılım Sayısı</b>
İlköğretim	0,0%	0
Lise	3,1%	4
Üniversite	85,9%	110
Master	8,6%	11
Doktora ve üstü	2,3%	3
<b><i>Katılımcı sayısı toplam</i></b>		<b>128</b>
<b><i>katılmayan sayısı toplam</i></b>		<b>1</b>

**Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumu**

Çalışmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde firma bazlı ciddi farklılıkların görülmemesiyle beraber katılımcıların %85,9'luk kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu istatistik, sektörün ve sektör çalışanlarının eğitim düzeyleri ve beklentilerinin de yüksek olduğunu göstermekte olup sektör dinamiklerinin ne denli canlı olduğunun da bir göstergesidir. Katılımcılardan sadece 4'ünün lise mezunu olduğu ve %96,9 kısmının yüksek eğitim aldığı görülüyor. Ayrıca sektör firmalarının çalışanlarına devamlı iş eğitimlerinin de verildiği dikkate alındığında çalışanların firmalar için ciddi bir yatırım olarak görüldüklerinin de göstergesidir.

<b>Firmada çalıştığınız departman / bölüm:</b>		
<b>Cevap Seçenekleri</b>	<b>katılımcı oranı</b>	<b>katılımcı sayısı</b>
Satış	80,6%	104
Pazarlama	28,7%	37
Üst Yönetim	3,1%	4
Diger (Lütfen belirtiniz)		2
<b><i>katılımcı sayısı toplam</i></b>		<b>129</b>
<b><i>katılmayan sayısı toplam</i></b>		<b>0</b>

**Tablo 13. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler**

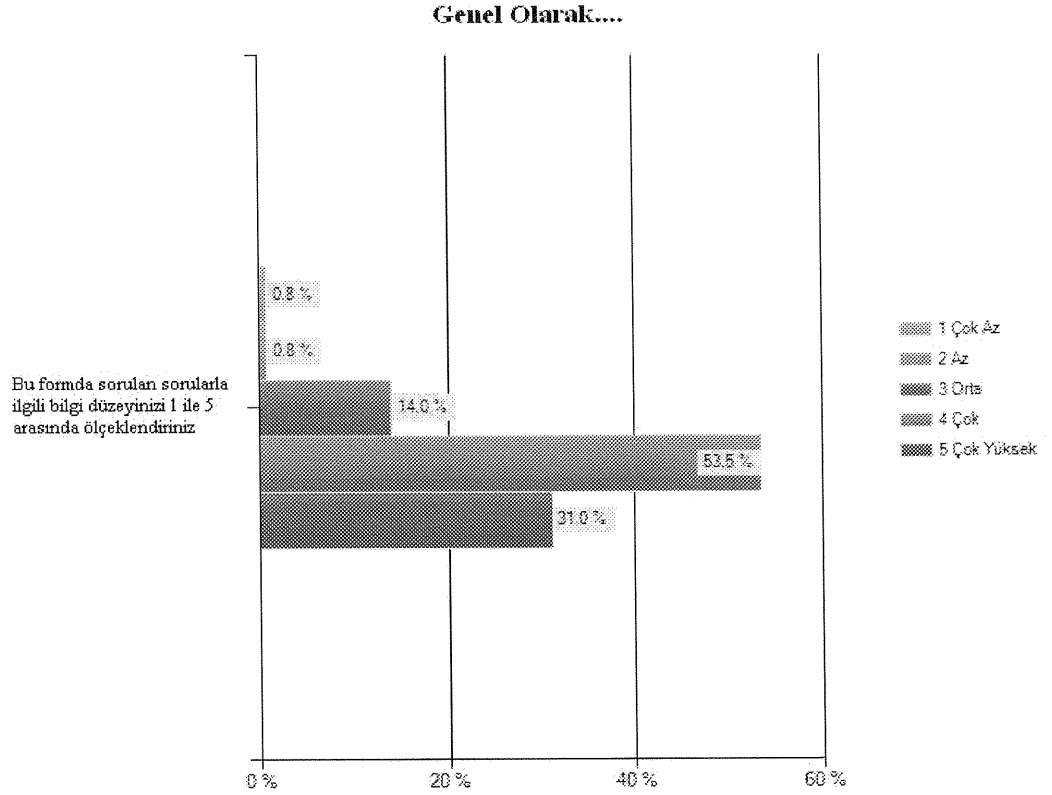
Tablo 13, çalışmaya katılanların bağlı buldukları firmalardaki konumlarını göstermektedir. İlaç sektörünün özellikle satış ve pazarlama bölümlerini oluşturan

katılımcılar sektörün en zorlu ve işten çıkış /ayrılma oranının (turnover) en yüksek olduğu bölümlerdir. Bu birimlerde çalışanların sabit maaş ve prim usulü çalıştıkları ve sektörde stresin en yoğun yaşandığı birimler olarak da bilinirler. Bu anlamda özellikle bu bölümlerde çalışanların sektörün risk ve liderlik algılamaları diğer bölümlerde çalışanlara oranla daha yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu anlamda da çalışmanın bu grup katılımcı üzerine yapılması tesadüf olmamakla birlikte çalışmanın güvenilirliği açısından kantitatif (nicel) olmayan ama kaliteli (nitel) bir göstergedir. Katılımcılardan bazılarının hem satış hem de pazarlama bölümlerinde de çalışmaları sebebiyle tablo 13'deki katılımcı sayısı ile toplam katılımcı sayısı farklılık göstermektedir.

<b>Cinsiyetiniz</b>		
<b>Cevap Seçenekleri</b>	<b>Katılımcı oranı</b>	<b>katılımcı sayısı</b>
Bay	60,0%	77
Bayan	40,0%	52
	<b>katılımcı sayısı toplam</b>	<b>129</b>
	<b>katılmayan sayısı toplam</b>	<b>0</b>

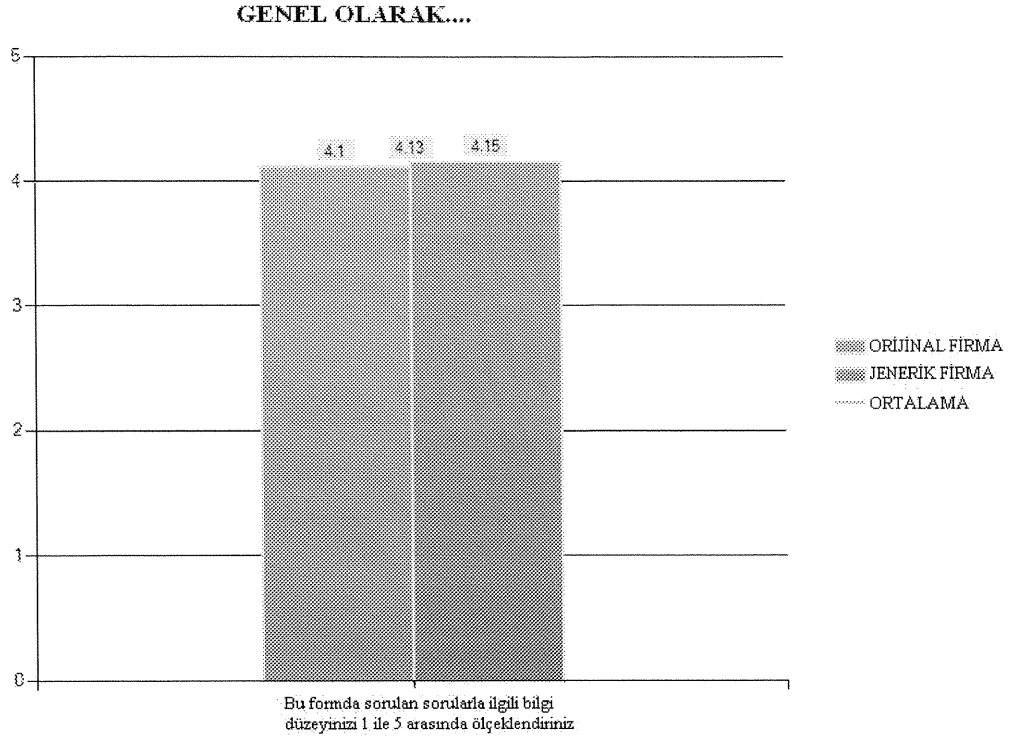
**Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Tablo 14, çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımlarını vermektedir. Dağılım %40 bayan, %60 bay olması, sektörün zorlu stres atmosferine bağlanabilir. Ancak bay-bayan ayrımı yapılmaksızın, iş görenlerin aldıkları eğitim ve prim uygulamalarında bir farklılık görülmediği, sektörde cam tavan (glass ceiling) probleminin de (bayanların mevki atlamalarında olduğu varsayılan ve görülmeyen engeller olarak nitelendirilen olumsuz ayrımcılık) olmadığı bilinmektedir. Bu çalışma her ne kadar bu soruna bilimsel bir cevap niteliği taşımasa da sektör yöneticileri ile yapılan pilot çalışması sırasında ayrıca münazara edilmiştir. Sektörün risk algısının bay ya da bayana göre farklılık göstermesi de beklenmediği için çalışmamızda ayrıca bu noktadaki farklılık testleri yapılmamıştır.



**Grafik 2a: Katılımcıların Araştırma ile İlgili Bilgi Düzeyi**

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği üzerine ilerideki bölümlerde kantitatif pek çok analiz yapılacaktır. Ancak, özellikle kantitatif analizler literatürde çok az karşımıza çıkmakla beraber önemi her geçen gün artmaktadır. Bu anlamda araştırma sonuçlarımızın güvenilirliğini kantitatif bir formatta ama kantitatif bir değerlendirme ile katılımcılara, cevapladıkları sorular ve soruların oluşturduğu konular üzerine genel bilgi düzeyiniz nedir şeklindeki sorumuza yüksek düzeylerde cevaplar gelmiştir. Katılımcılardan konuyla ilgili genel bilgi düzeyinizi 1'den (çok az), 5'e (çok yüksek) kadar ölçeklendiriniz şeklindeki sorumuza verilen tüm cevapların ortalaması (grafik 2b) 4.13 olarak oluşmuştur. Verilen cevapların yüzdelerle dağılımına baktığımızda ise (grafik 2a) katılımcıların %84,5'lik kısmı konuyla ilgili bilgi düzeylerinin Çok veya Çok Yüksek olduğunu belirtmişlerdir.



**Grafik 2b: Katılımcıların Araştırma ile ilgili Bilgi Düzeyi**

#### 4.1.4. Firma Bazlı Farklılıklar

Bu bölümde, çalışmamızın temel iki amacı kapsamında, verilen cevapların firma bazlı (Orijinal ve Jenerik) olarak istatistiki farklılıklar gösterip göstermedikleri incelenecektir. Bu bağlamda, incelememiz iki temel hipotez çerçevesinde sınırlanacaktır. İlk temel hipotezimiz farklı iki tür firmadan gelen cevapların Risk-Kriz Modeli Ölçeğine ilişkin farklılıkları ortaya koyan hipotezlerdir. Modelin dokuz alt boyutu olduğundan dolayı bu temel hipotez altında dokuz hipotez geliştirilmiştir. İlk dokuz hipotez Risk-Kriz Modelinin Ölçütleri olan **Döviz Kuru Riski, Devlet Riski, İlacın Yan Etki Riski, Pazarlama Faaliyetleri Riski, Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski, İnnovatif Teknoloji Riski, Satın Alınma ve Birleşme Riski, Patent Riski, Ürün Geliştirme Riski** ile ilgilidir. Bunlar, bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde incelenecek olan Risk-Kriz Modeli Ölçeğinin de kısmi geçerliliğini ortaya koyması adına önemlidir. Hipotezlerin yapısı modelin ortaya koyduğu varsayımlar çerçevesinde şekillenip detaylı bir şekilde incelenecektir. İkinci temel hipotezimiz ise Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğine ilişkin verilen cevapların

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığıyla ilgilidir. Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin üç alt boyutu olduğundan bu temel hipotezimiz kapsamında da üç hipotez geliştirilip test edilecektir.

#### **4.1.4.1. İlk Temel Hipotez Grubu: Risk-Kriz Modeline İlişkin Hipotezler**

Bu hipotezler Risk Kriz Modelinin öngördüğü beklentiler neticesinde geliştirilmişlerdir. Sözelimi, simetrik risklere verilen cevapların her iki tür firmayı da etkiledikleri varsayımdan hareketle, söz konusu risk göstergelerine verilen cevapların ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık yaratmaması beklenir. Aynı mantıkla simetrik olmayan risklerin her iki tür firmayı da etkilemedikleri beklentisiyle verilen cevapların ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık yaratmaları beklenir. Ancak, altının çizilmesi gereken husus (bu nokta bir sonraki bölümün konusudur) ortalamalar tek başlarına boyutların geçerliliği üzerine yeterli bir istatistik değildir. Söz konusu boyutların aynı zamanda öngörüldüğü gibi kendi aralarındaki korelasyonlarının da hesaba katılıp aynı faktörde yüklenip yüklenmediği de incelenmelidir. Bir sonraki bölümde uygulanacak açıklayıcı faktör analizinin de amacı budur.

#### **Simetrik Risklerle İlgili Hipotezler: Devlet Riski Boyutu**

$H_{NS1}$ : DEVLET RİSKİ boyutunun birinci (üçüncü ve dördüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{AS1}$ : DEVLET RİSKİ boyutunun birinci (üçüncü ve dördüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.

Burada öncelikle,  $H_{NS1}$ 'de: H hipotezi temsil etmektedir; N hipotezin Sıfır (Null) hipotez olduğunu gösterir; S, hipotezin simetrik riskler için kurulduğunu gösterir; 1, hipotezin simetrik risklerden birincisi olduğunu gösterir. A, ise alternatif hipotezi gösterir.

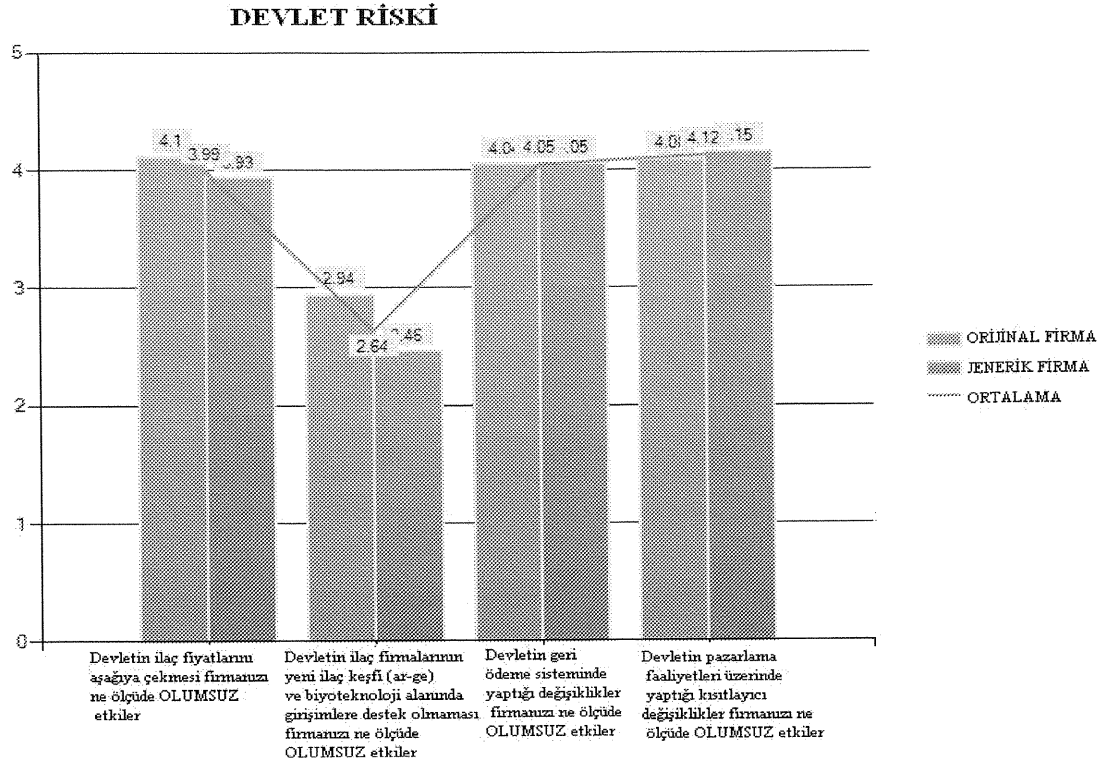
Devlet Riskinin ölçülmesinde 4 soru kullanılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:



	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Devletin ilaç fiyatlarını aşağıya çekmesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Devletin ilaç firmalarının yeni ilaç keşfi (ar-ge) ve biyoteknoloji alanında girişimlere destek olmaması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Devletin geri ödeme sisteminde yaptığı değişiklikler firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Devletin pazarlama faaliyetleri üzerinde yaptığı kısıtlayıcı değişiklikler firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 15. Devlet Riski Anket Soruları**

Ölçek soruları 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yapılmış olup 1 Etkilemez ile 5 Çok Yüksek Ölçüde Olumsuz Etkiler arasında değerlendirilmiştir. Bu dört soru ve diğer boyut soruları için de ortak özellik bu dört soru ile söz konusu riskin ölçülmesidir. Dolayısıyla bu sorulara verilen cevapların ortalamalarının istatistiksel bir farklılık göstermemesi hipotezlenmiştir. Grafik 3, bu sorulara verilen cevapları özetlemektedir.



**Grafik 3. Devlet Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 3'te ilk olarak göze çarpan ikinci sorunun her iki grup firma tarafından düşük bir oranda değerlendirildiğidir. Bunun sebebi sorunun yapısından kaynaklanmaktadır. İkinci soruda (*Devletin İlaç firmalarının yeni ilâç keşfi (ar-ge) ve biyoteknoloji alanında girişimlere destek olmaması firmanızı ne ölçüde olumsuz etkiler*) her iki grubun özelliğine aykırı bir yapı mevcuttur. Bu da ar-ge harcamalarının sadece orijinal firmaların bir özelliği olduğu ve dolayısıyla da jenerik firmalar için devletin bu bağlamda bir risk oluşturmayacağı gerçeğidir. Bundan dolayı gözle görülür bir şekilde, bu soruya her iki firma farklı oranlarda değerlendirme vermiştir. (Orijinal firmaların verdikleri değer ortalaması 2.94 iken jenerik firmaların verdiği ortalama 2.46'dır). Bundan dolayı bu soruyu (yapısı ölçmek istenilen olguya aykırılık gösterdiği için) devlet riskini ölçen soru grubundan çıkarıyoruz<sup>4</sup>. Böylece geri kalan üç soruya verilen cevapların istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilecektir.

<sup>4</sup> Bu sorunun neden çıkarılması gerektiği bir sonraki bölümde açıklayıcı faktör analizi çerçevesinde de ele alınacaktır.

Risk-Kriz Modeli Ölçeğinin Devlet Riski Boyutunun sorularına verilen cevapların ortalamalarının istatistiksel olarak bir farklılık yaratıp yaratmadığı sorusunu parametrik bir test çeşidi olan “Bağımsız iki örneklem t-testi” ile test edilecektir<sup>5</sup>. Bağımsız iki örneklem t-testi grupların farklı olduğu durumlarda (örneğin kadın-erkek gibi) ortalamaları farklılığını test eder.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t –testi	Anlamlılık
DEVLET 1	Orijinal	47	4,13	0,993	0,323
	Jenerik	81	3,93		
DEVLET 3	Orijinal	47	4,02	-0,147	0,883
	Jenerik	81	4,05		
DEVLET 4	Orijinal	47	4,09	-0,344	0,731
	Jenerik	81	4,15		

**Tablo 16. Devlet Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 16, Devlet Risk Boyutu için yapılan analiz sonuçlarını göstermektedir. Hatırlanacağı üzere Sıfır Hipotezimiz firma bazlı verilen cevapların bir fark yaratmadığıdır. Bu noktada t istatistiklerinin değerleri %10, %5 ve %1 anlamlılık düzeylerinin üzerinde oldukları için Sıfır Hipotezimizi red edemiyoruz. Ancak altının çizilmesi gereken nokta daha önce de değinildiği üzere bu riskin Risk-Kriz Modeli'nin öngördüğü üzere her iki grup firmayı da etkilediği varsayımını ispatlamaya yetmez. Bunun için bu risk boyutun diğer risk boyutları ve kendi içerisindeki korelasyonlarında analize dahil edilmesi gerekmektedir ki bu, açıklayıcı faktör analizi ile bir sonraki bölümde gösterilecektir.

### **Simetrik Risklerle ilgili Hipotezler: Döviz Riski Boyutu**

Simetrik Risklerden olan Döviz Riski Boyutuna ait soruların firma bazlı yanıtlanmalarının ortalamalarında bir farklılık yaratıp yaratmadığı testi bir önceki bölümde uygulanan Bağımsız iki örneklem ortalama farklılık testleri (t-test) ile test

<sup>5</sup> Bu noktada ANOVA testinin uygulanıp uygulanamayacağı sorusu akla takılabilir. Çünkü Devlet Risk Boyutu üç sorudan oluşmakta ve birden fazla grup oluşturmaktadır. Birden fazla grup durumlarında -ki söz konusu durumda tek yönlü ANOVA analizi teknik olarak uygulanabilir- anova analizleri uygulanır. Ancak bu durumda Modelin varsayımları risk boyutları ortalamalarının birbirinden farklı olacağını öne sürmemektedir. Öne sürülen bağımsız değişken olarak Orijinal Firma ile Jenerik Firmaların farklılık yaratıp yaratmadığıdır. Bundan dolayıdır ki bu noktada bağımsız t-testleri uygun görülmüştür.

edilecektir. Dolayısıyla ilgili testin neden ve nasıl uygulandığı ile ilgili açıklamalar bu bölüm için de geçerlidir. Bu risk boyutu için kurulan hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir.

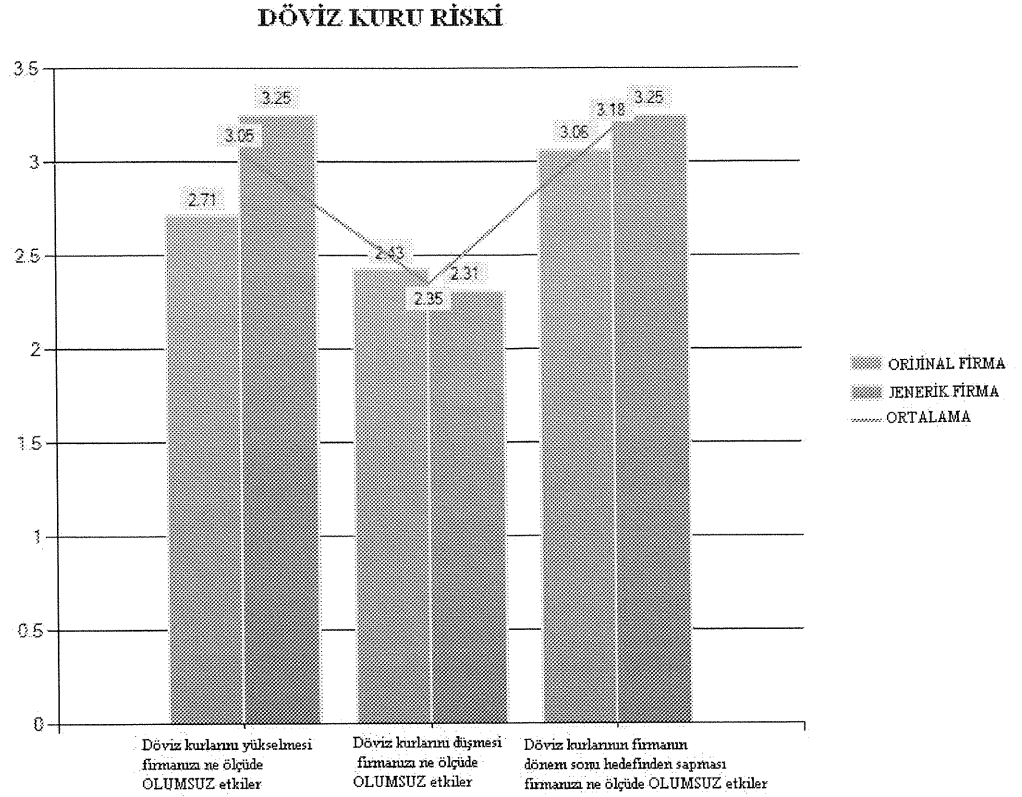
$H_{NS2}$  : DÖVİZ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{AS2}$  : DÖVİZ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.

Döviz Riskinin Ölçülmesinde 3 soru kullanılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Döviz kurlarını yükselmesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Döviz kurlarını düşmesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Döviz kurlarının firmanın dönem sonu hedefinden sapması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 17. Döviz Riski Anket Soruları**



**Grafik 4. Döviz Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 4, bu sorulara verilen cevapları özetlemektedir. Risk-Kriz Modeli'nin varsaydığı, döviz kurlarının değişkenliğinin her iki firma tarafından da aynı düzeyde risk faktörü olarak algılandığıdır. Bunun nedeni ise hem Orjinal firmalarda hem Jenerik firmalarda girdilerin önemli bir bölümünün ithal edilmesidir. Döviz Riski Boyutu'nun sorularına verilen yanıtların ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği bağımsız iki örneklem ortalama farklılık testi yardımıyla görülecektir. Grafik 4 te ilk soruya verilen cevapların ortalamaları arasında bir farkın olduğu diğer iki soru için çok az farklılıkların belirdiği görülmektedir. Ancak istatistiksel testler bize ne derece farklılık olduklarını ortaya koyacaktır.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
DÖVİZ 1	Orijinal	47	2,68	-2,588	0,011
	Jenerik	81	3,25		
DÖVİZ 2	Orijinal	47	2,43	0,518	0,605
	Jenerik	81	2,31		
DÖVİZ 3	Orijinal	47	3,06	-0,881	0,390
	Jenerik	81	3,25		

**Tablo 18. Döviz Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 18, Döviz Risk Boyutu sorularından birincisine verilen cevapların firma bazlı olarak %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde farklılık olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla bu anlamlılık düzeylerinde ilgili hipotezimizi red ediyoruz. Ancak %1 anlamlılık düzeyde ise oluşan farklılığı red edemiyoruz. Bu da fen bilimlerinde<sup>6</sup> genel kabul gören %1 anlamlılık düzeyinde verilen cevapların bir farklılık yaratmadığıdır.

#### **Simetrik Risklerle İlgili Hipotezler: İlâç Yan Etki Riski Boyutu**

Simetrik Risklerden bir diğeri olan İlâç Yan Etki Riski boyutu da aşağıda gösterilen üç soruyla ölçülmüştür. Bu sorulara verilen cevaplar arasındaki farklılıkları da Bağımsız iki örneklem ortalama farklılık testleri (t-test) ile test edilecektir.

<sup>6</sup> Sosyal Bilimlerde, genel eğilim %10'a kadar anlamlılık düzeylerinde hipotezlerin test edilebileceğidir. Bunun nedeni, temel olarak, sosyal bilimlerin konusunu oluşturan insan faktörünün ve bu faktörü etkileyen unsurların tamamıyla kontrol edilemeyeceğidir. Diğer taraftan fizik, kimya, tıp gibi alanlarda bu anlamlılık düzeyi %1'e kadar düşmektedir.

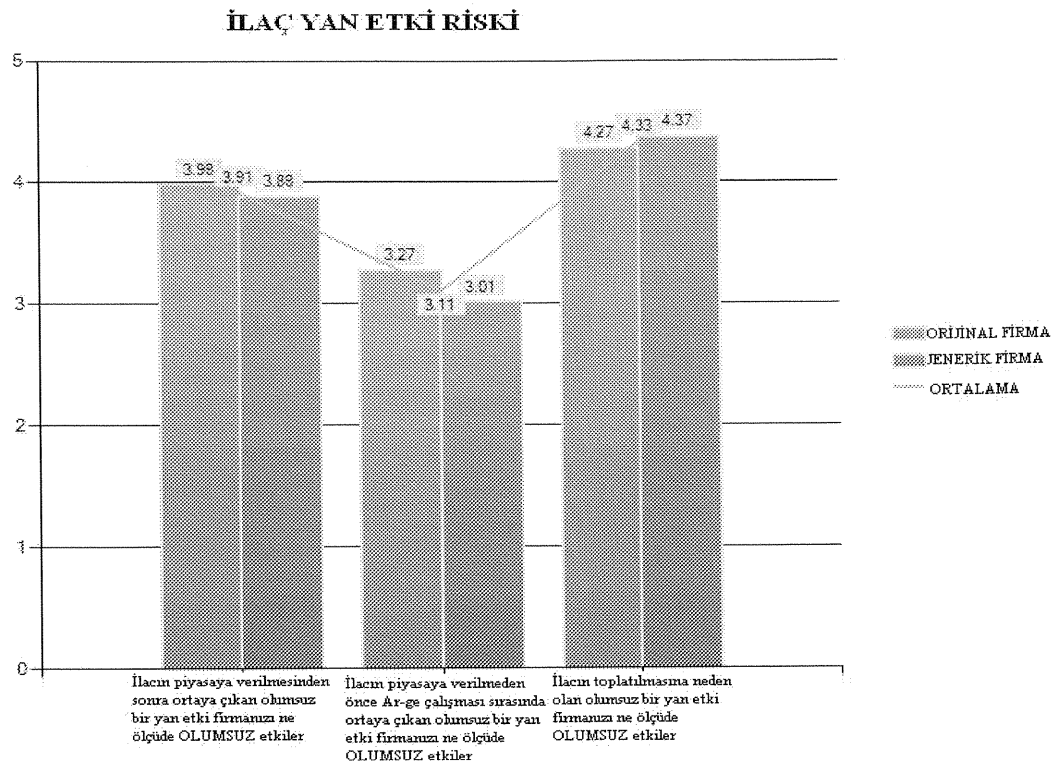
	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
İlacın piyasaya verilmesinden sonra ortaya çıkan olumsuz bir yan etki firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
İlacın piyasaya verilmeden önce Ar-ge çalışması sırasında ortaya çıkan olumsuz bir yan etki firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
İlacın toplatılmasına neden olan olumsuz bir yan etki firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 19. İlaç Yan Etki Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda İlaç Yan Etki Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NS3}$ : İLÂÇ YAN ETKİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{AS3}$ : İLÂÇ YAN ETKİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.



**Grafik 5. İlaç Yan Etki Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 15, İlaç yan etki riskine verilen her iki tür firma çalışanları tarafından verilen cevapları özetlemektedir. Bu noktada göze çarpan önemli bir husus da daha önce Devlet Risk Boyutunda karşılaştığımız, sorunun yapısından kaynaklı düşük değerlendirme ve dolayısıyla her iki firma çalışanları tarafından farklı düzeylerde algılanma durumu söz konusudur.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
İLYAR 1	Orijinal	47	3,96	0,401	0,689
	Jenerik	81	3,88		
İLYAR 2	Orijinal	47	3,26	1,012	0,313
	Jenerik	81	3,01		
İLYAR 3	Orijinal	47	4,26	-0,572	0,569
	Jenerik	81	4,37		

**Tablo 20. İlaç Yan Etki Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**



Tablo 20, İlaç Yan Etki Risk boyutuna verilen cevapların firma bazlı bir farklılık yaratmadığı şeklindeki hipotezimizin analiz sonuçlarını vermektedir. Görüleceği üzere t istatistiklerinin anlamlılık düzeyleri %1, %5 ve %10 düzeylerinden yüksek olduğu dolayısıyla sıfır hipotezimiz olan istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur hipotezinin red edilemediği<sup>7</sup> sonucuna varmaktayız. Bu da, her ne kadar ikinci sorunun içerik yapısı olarak yanlış kurgulansa da anlam olarak modelin öngördüğü sonuca oluşmuş olmaktadır.

### **Simetrik Risklerle İlgili Hipotezler: Pazarlama Faaliyetleri Riski Boyutu**

Simetrik risklerden dördüncüsü ve sonuncusu firmaların pazarlama faaliyetleridir. Üçüncü bölümde her risk boyutu için yapılan detaylı açıklamalar ışığında bu riskin her iki firma grubu adına da simetrik bir risk faktörü olduğuna değinilmiştir. Bunun, en temel nedeni orijinal veya jenerik firmaların benzer pazarlama stratejileri benimsemeleri ve dolayısıyla olası aynı risklere maruz kalacakları varsayımdır. Pazarlama Faaliyetleri Risk boyutunu aşağıda verilen üç soru ile ölçülmüştür.

	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Firmanın etik dışı tanıtım faaliyetlerinde bulunması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Firmanın etik dışı promosyon faaliyetlerinde bulunması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Firmanın etik dışı ilişkilerle ürünün kullanılmasını sağlaması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

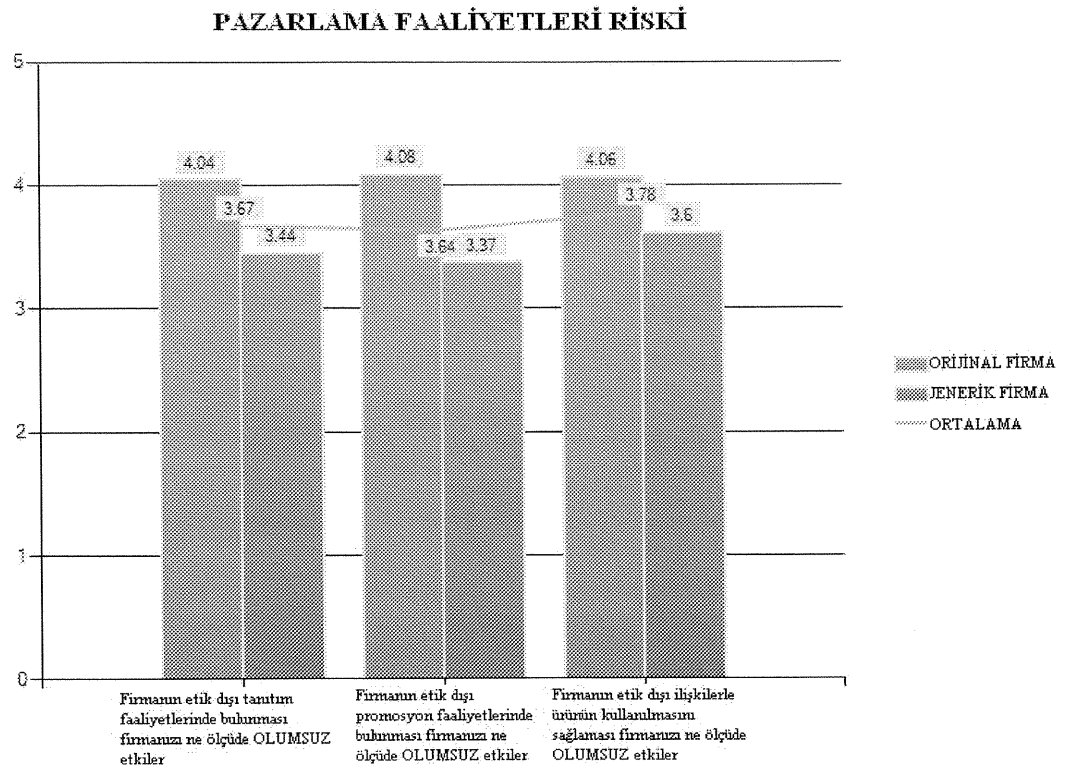
**Tablo 21. Pazarlama Faaliyetleri Riski Anket Soruları**

<sup>7</sup> Bazı çalışmalarda kurulan hipotezlerin red edilemediği durumlarda, *hipotezi kabul ederiz* şeklinde yapılan yorumlar bilimin doğası gereği hatalı olarak görülebilirler. Sosyal bilimlerde aksi ispatlanana kadar bir hipotez ya red edilir ya da red edilemez. Dolayısıyla hipotezin red edilememesi durumu mevcut verilerle hipotezin red edilememesidir. Örneklem büyüklüğünün artması veya uygulama alanının değişmesi aynı hipotez için farklı sonuçlara sebep olabilir. (Gujurati, 2003:134)

Bu bağlamda Pazarlama Faaliyetleri Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NS4}$ : PAZARLAMA FAALİYETLERİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{AS4}$ : PAZARLAMA FAALİYETLERİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.



**Grafik 6. Pazarlama Faaliyetleri Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 6, Pazarlama Faaliyetleri Risk boyutu sorularına verilen yanıtların firma bazlı ortalamalarını vermektedir. Grafik 12’de göze çarpan en çarpıcı sonuç pazarlama faaliyetlerinin orijinal firmalar tarafından jenerik firmalara oranla daha yüksek düzeyde risk faktörü olarak algılandığıdır. Bunun temel nedeni ise orijinal

firmaların özellikle prestij ve marka unsurunun jenerik firmalara oranla daha çok önemsediklerinden kaynaklanmaktadır. Grafikten de görüleceği üzere iki firma grubundan gelen cevaplar arasında ciddi farklılıkların olduğu görülmüştür. İstatistiksel olarak hangi düzeylerde farklılık olduğuna ise bağımsız örneklem ortalama farklılık t testleri yardımıyla görülecektir.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
PAFAR 1	Orijinal	47	4,02	2,344	0,021
	Jenerik	81	3,44		
PAFAR 2	Orijinal	47	4,06	2,904	0,004
	Jenerik	81	3,37		
PAFAR 3	Orijinal	47	4,04	1,852	0,066
	Jenerik	81	3,60		

**Tablo 22. Pazarlama Faaliyetleri Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 22, farklılık testleri sonuçlarını vermektedir. Görüleceği üzere birinci ve ikinci sorular %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde sıfır hipotezi red edilmektedir. Daha açık bir ifade ile birinci ve ikinci sorulara verilen cevapların ortalamaları her iki firma grubu tarafından farklı düzeylerde algılanıp cevaplandırılmıştır. Ortalamalar arasında istatistiksel bir farklılık vardır. Üçüncü soru da ise %10 anlamlılık düzeyinde farkın mevcut olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, açıktır ki Risk-Kriz Modeli'nin Pazarlama Faaliyetleri Riski ile ilgili olarak varsaydığı her iki firma grubunu da etkiler sonucuna kısmen de olsa destekler nitelikte değildir. Kritik soru ise bu risk grubunun simetrik bir risk olup olamayacağıdır. Bu noktada çalışmamız, bu riskin, simetrik bir risk faktörü olduğunu teorik olarak göstermek de ancak piyasada algılanan risk düzeyinin firma bazlı farklılıklar gösterdiğini söylemektedir. Teorik olarak tanımlanan bir risk faktörü ile araştırmamıza katılan iş görenlerin bu risk faktörünün algılamaları farklılaşabilir. Teoride risk olarak görülen bir faktör, gerçekte teorize edildiği kadar bir risk faktörü olmayabilir. Ancak söz konusu durum çalışmamızın bu noktası için bu risk faktörünün her iki tür firma iş görenleri tarafından farklı algılandıklarını göstermektedir. Teorik olarak bu risk faktörünün simetrik bir risk olmadığını göstermez.

### **Simetrik Olmayan Risklerle İlgili Hipotezler: Patent Riski**

Simetrik olmayan riskler grubunda beş risk faktörü mevcuttur. Bunlardan orijinal firmaları etkilediklerini varsaydığımız patent riskine verilen yanıtların firma bazlı farklılık yaratıp yaratmadığı sorusunu irdelleyeceğiz. Bir önceki testlerimizde Risk-Kriz Modeli'nin simetrik risklerle ilgili varsayımı olan istatistiksel bir fark olmamalıdır şeklindeki varsayım, bu hipotez grubu için istatistiksel bir farkın olduğu şeklinde irdelenecektir. Başka bir ifade ile kurulan hipotezlerin red edilmesi beklenecektir. Patent Riski boyutu üç soru ile ölçülmüş olup aşağıda gösterilmektedir.

	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Ürünün patent korumasının kısaltılması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Ürünün patent korumasının kalkması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Ürünün patent korumasının uzatılması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

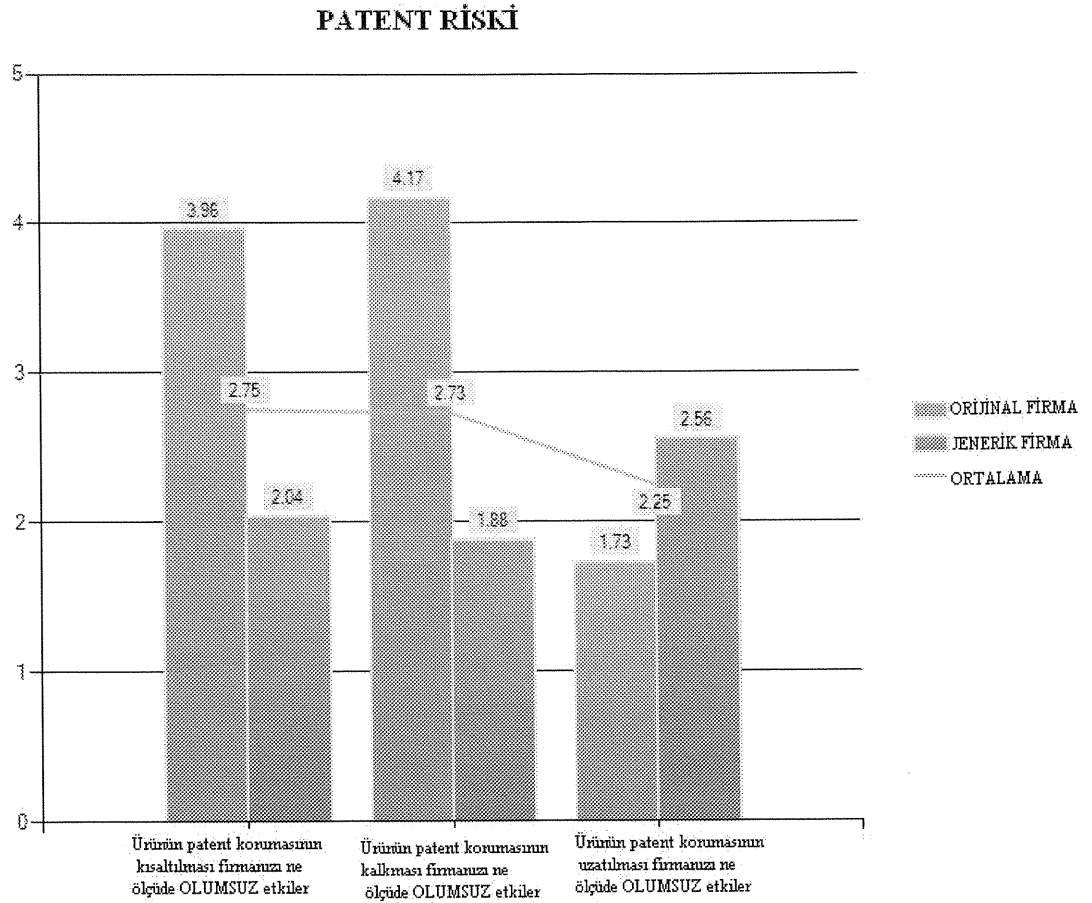
**Tablo 23. Patent Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda Patent Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NSO1}$  : PATENT RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{ASO1}$  : PATENT RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.

Burada önceki notasyondan farklı olarak SO, Simetrik Olmayan riskleri temsil etmektedir.



**Grafik 7. Patent Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 7, her iki tür firma iş görenleri tarafından patent riskine verilen cevapların ortalamaları verilmektedir. Grafikten de açıkça görüleceği üzere her iki firma grubu tarafından verilen cevapların ortalamaları arasında bir fark mevcuttur. Ayrıca orjinal firmaların, patent riskini ciddi bir biçimde bir risk faktörü olarak algıladıkları da görülmektedir. İstatistiksel olarak farklılığın olup olmadığını bağımsız örneklem t testleri ile gösterilecektir.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
PATENT 1	Orijinal	47	3,94	8,028	0,000
	Jenerik	81	2,04		
PATENT 2	Orijinal	47	4,15	10,020	0,000
	Jenerik	81	1,88		
PATENT 3	Orijinal	47	1,74	-3,159	0,002
	Jenerik	81	2,56		

**Tablo 24. Patent Riski Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 24, Patent Riski'ne verilen cevaplar arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı noktasındaki sonuçları vermektedir. Görüldüğü üzere %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde, sıfır hipotezimizi (fark yoktur) red ediyoruz. Bu da patent riskinin her iki firma için istatistiksel olarak da farklı düzeylerde algılandıkları görülmektedir. Bu da patent riskinin simetrik olmayan bir risk olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. 3. sorunun ters kodlandığını dolayısıyla bu noktanın faktör analizinde değinileceğini belirtelim.

### **Simetrik Olmayan Risklerle İlgili Hipotezler: Ürün Geliştirme Riski**

Ürün Geliştirme Riski sadece orijinal firmaları etkileyen bir risktir. Dolayısıyla jenerik firmaların ar-ge çalışmaları sonucunda ürün geliştirmediklerinden dolayı bu riskten etkilenmeleri beklenemez. Bu risk aşağıdaki üç soruyla ölçülmüştür.

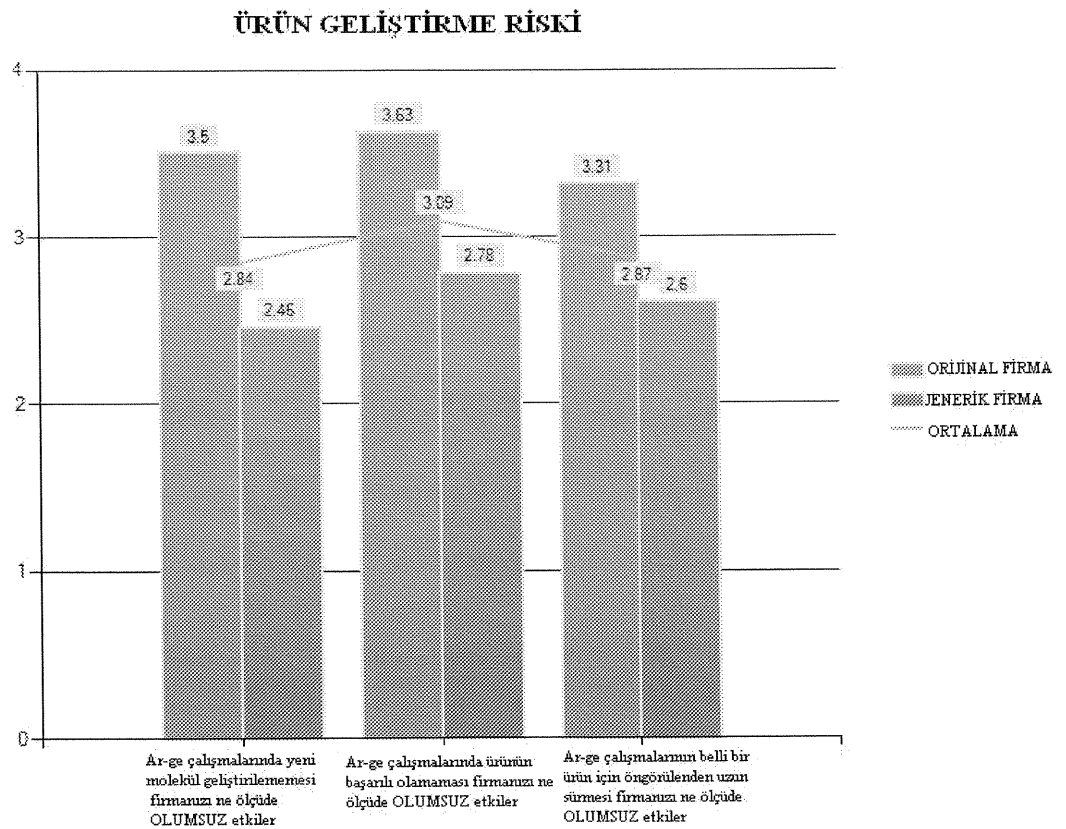
	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Ar-ge çalışmalarında yeni molekül geliştirilememesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Ar-ge çalışmalarında ürünün başarılı olamaması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Ar-ge çalışmalarının belli bir ürün için öngörülenden uzun sürmesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 25. Ürün Geliştirme Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda Ürün Geliştirme Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NSO2}$ : ÜRÜN GELİŞTİRME RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{ASO2}$ : ÜRÜN GELİŞTİRME RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.



**Grafik 8. Ürün Geliştirme Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 8, bize Ürün Geliştirme Risk Boyutu sorularına verilen cevapların ortalamalarını vermektedir. Grafikten de görüleceği üzere jenerik firmalar bu ürün geliştirme riskini jenerik firmalara oranla daha ciddi bir risk faktörü olarak

algılandıkları görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak da bağımsız örneklem t testleri ile yapılacaktır.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
ÜRGER 1	Orijinal	47	3,47	3,933	0,000
	Jenerik	81	2,46		
ÜRGER 2	Orijinal	47	3,60	3,074	0,003
	Jenerik	81	2,78		
ÜRGER 3	Orijinal	47	3,30	2,991	0,003
	Jenerik	81	2,60		

**Tablo 26. Ürün Geliştirme Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-test)**

Tablo 26, Patent Riski'ne verilen cevaplar arasında istatistiksel bir farklılığın olup olmadığı noktasındaki sonuçları vermektedir. Görüldüğü üzere %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde, sıfır hipotezimizi (fark yoktur) red ediyoruz. Bu da ürün geliştirme riskinin her iki firma için istatistiksel olarak da farklı düzeylerde algılandıkları göstermektedir. Bu da ürün geliştirme riskinin simetrik olmayan bir risk olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

#### **Simetrik Olmayan Risklerle İlgili Hipotezler: Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski**

Simetrik olmayan ve sadece jenerik firmaları etkileyen risklerden ilki Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riskidir. Bu risk aşağıda gösterilen üç soruyla ölçülmüştür.



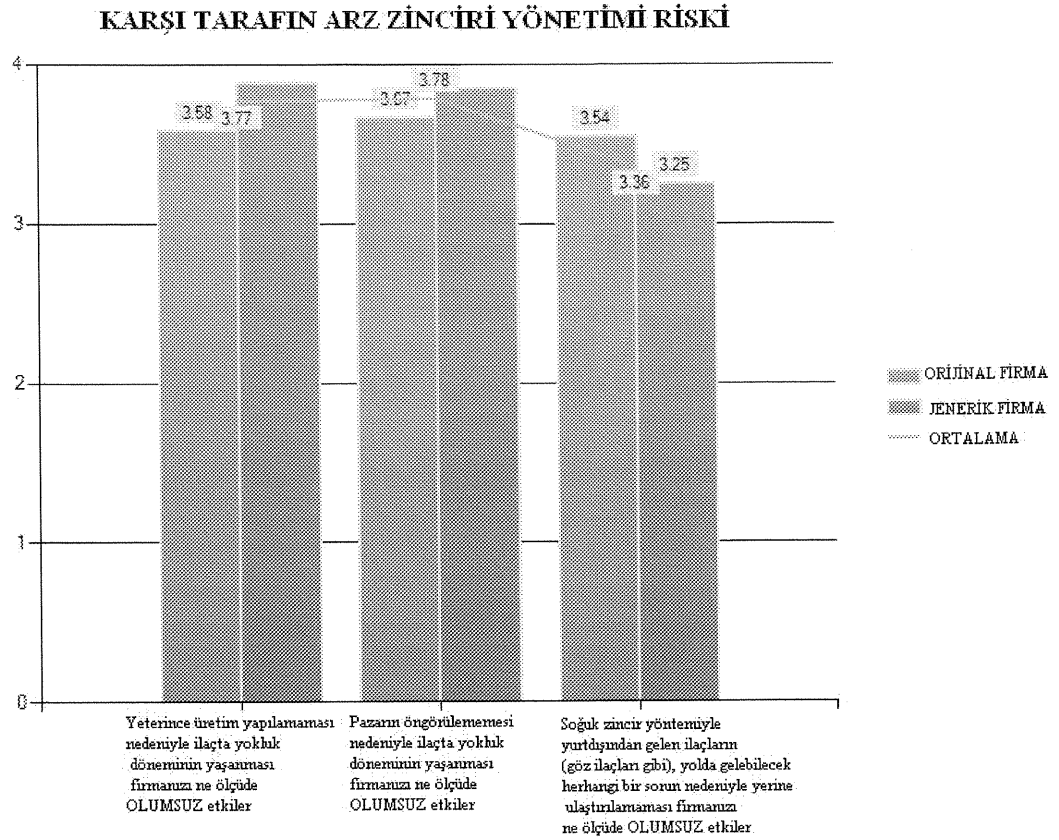
	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Yeterince üretim yapılamaması nedeniyle ilaçta yokluk döneminin yaşanması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Pazarın öngörülememesi nedeniyle ilaçta yokluk döneminin yaşanması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Soğuk zincir yöntemiyle yurtdışından gelen ilaçların (göz ilaçları gibi), yolda gelebilecek herhangi bir sorun nedeniyle yerine ulaştırılamaması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 27. Karşı Tarafın Arz Yönetimi Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda Karşı Tarafın Arz Yönetimi Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NSO3}$ : KARŞI TARAFIN ARZ YÖNETİMİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{ASO3}$ : KARŞI TARAFIN ARZ YÖNETİMİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.



**Grafik 9. Karşı Tarafın Arz Yönetimi Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 9, Karşı Tarafın Arz Yönetimi Risk Boyutu sorularına verilen cevapların ortalamaları vermektedir. Risk-Kriz Modeli bağlamında, bu riskin Jenerik firmalar tarafından daha fazla risk unsuru olarak algılanması varsayılır. Grafik bize bu risk boyutunun ilk iki sorusunda bu öngürüyü teyit edici bir istatistik vermektedir. Bununla beraber, bu risk boyutuna verilen cevapların ilk bakışta bir farklılık yaratmadığı da görülmektedir. Bu noktada belirtilmelidir ki bu riskin üst yöneticiler tarafından iyi bilindiği ancak örneklemimizi oluşturan ve çoğunluğunu satış ve pazarlama bölümlerinde çalışan işgörenler tarafından farklılaştırılmadığı görülmektedir. İstatistiksel anlamda yanıtlarda bir farklılık olup olmadığı ise bağımsız örneklem t testleri ile yapılacaktır.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
KTAYR 1	Orijinal	47	3,57	-1,327	0,187
	Jenerik	81	3,88		
KTAYR 2	Orijinal	47	3,66	-0,866	0,388
	Jenerik	81	3,85		
KTAYR 3	Orijinal	47	3,51	0,937	0,350
	Jenerik	81	3,25		

**Tablo 28: Karşı Tarafın Arz Yönetimi Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 28’de verilen farklılık sonuçları, verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Hem t istatistikleri hem de anlamlılık değerleri, sıfır hipotezimizin red edilebilmesi için yeterli düzeylerde değildirler. Bunun nedeni, Risk-Kriz Modeli’nin varsayımıyla analizini yaptığımız örneklemin bir biriyle tutarsızlığından kaynaklanmaktadır. Bu riskin özelliğinden dolayı, üst yönetiminin son derece iyi bildiği bu risk faktörünün saha çalışanları açısından anlaşılmadığı görülmektedir.

### **Simetrik Olmayan Risklerle İlgili Hipotezler: İnnovatif Teknoloji Riski**

İnnovatif Teknoloji Riski, simetrik olmayan ve sadece jenerik firmaları etkilediğini varsaydığımız risklerden bir diğeridir. Bu risk de aşağıda gösterilen üç soruyla ölçülmüştür.

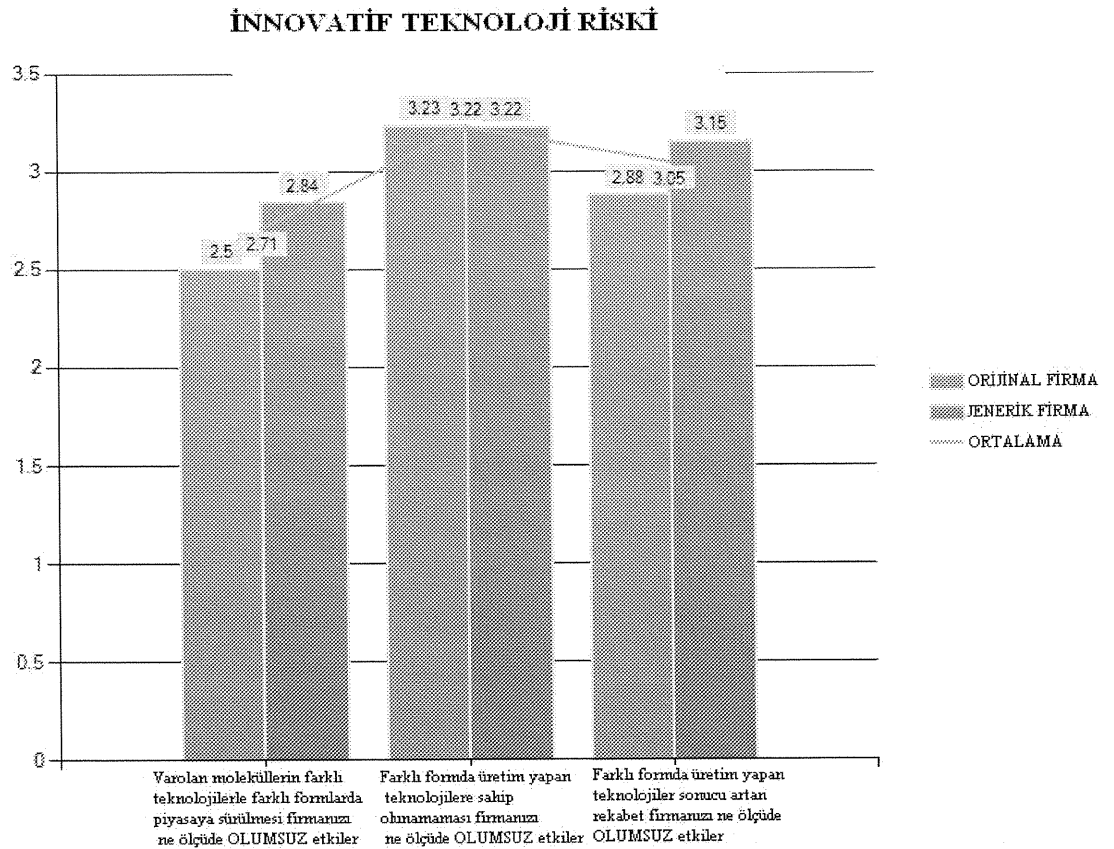
	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Varolan moleküllerin farklı teknolojilerle farklı formlarda piyasaya sürülmesi firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Farklı formda üretim yapan teknolojilere sahip olunamaması firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Farklı formda üretim yapan teknolojiler sonucu artan rekabet firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

**Tablo 29. İnnovatif Teknoloji Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda İnnovatif Teknoloji Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NSO4}$ : İNNOVATİF TEKNOLOJİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{ASO4}$ : İNNOVATİF TEKNOLOJİ RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.



**Grafik 10. İnnovatif Teknoloji Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 10, İnnovatif Teknoloji Risk Boyutu sorularına verilen cevapların ortalamalarını göstermektedir. İnnovatif Teknoloji Riski, ortalamaların farklılaşmayan sonuçları itibariyle Risk-Kriz Modeli'nin varsayımlarına aykırılık

gösteren bir görünüm çizmektedir. Zira, bu risk faktörü, varsayıldığı üzere her iki grup firma çalışanları tarafından ortalamalar düzeyinde bir farklılık yaratmadıkları görülmektedir. Ancak, Risk-Kriz Modeli'nin bunun jenerik firmaları etkileyen bir risk olduğu varsayımı, şekilden de görüleceği üzere, jenerik firmaların bu risk faktörüne daha fazla anlam yüklemesiyle teyit edilebilir. Başka bir deyişle orijinal firmalara oranla, bu risk faktörünün jenerik firma çalışanları tarafından algılanması daha yüksektir.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
İTER 1	Orijinal	47	2,47	-1,647	0,102
	Jenerik	81	2,84		
İTER 2	Orijinal	47	3,19	-0,132	0,895
	Jenerik	81	3,22		
İTER 3	Orijinal	47	2,87	-1,305	0,194
	Jenerik	81	3,15		

**Tablo 30. İnovatif Teknoloji Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 30, yapılan analiz sonuçlarını vermektedir. Bu test sonuçları, grafikten yorumladığımız göz kararı sonuçları teyit etmektedir. Görüleceği üzere kullandığımız hiçbir anlamlılık düzeyinde (%1, %5 ve %10), sıfır hipotezi, fark yoktur, red edilemiyordur.

### **Simetrik Olmayan Risklerle İlgili Hipotezler: Satın Alınma ve Birleşme Riski**

Simetrik olmayan risklerden ve sadece jenerik firmaları etkileyen bir diğer risk de Satın Alınma ve Birleşme Riskidir. Bu riskin etki olarak jenerik firmaları daha çok etkilemesi uygun bir öngörü olmakla birlikte orijinal firmaların etkilenmemesi o oranda uygun görünmemektedir. Satın alınma ve birleşme riski aşağıdaki üç soruyla ölçülmüştür.

	1 Etkilemez	2 Az Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	3 Orta Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	4 Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler	5 Çok Yüksek Ölçüde OLUMSUZ Etkiler
Firmaların rekabet avantajı kazanmak için yaptıkları birleşmeler firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Firmaların rekabet avantajı kazanmak için yaptıkları ortaklıklar firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..
Firmaların rekabet avantajı kazanmak için yaptıkları gizli (tekelleşme) anlaşmalar firmanızı ne ölçüde OLUMSUZ etkiler	..	..	..	..	..

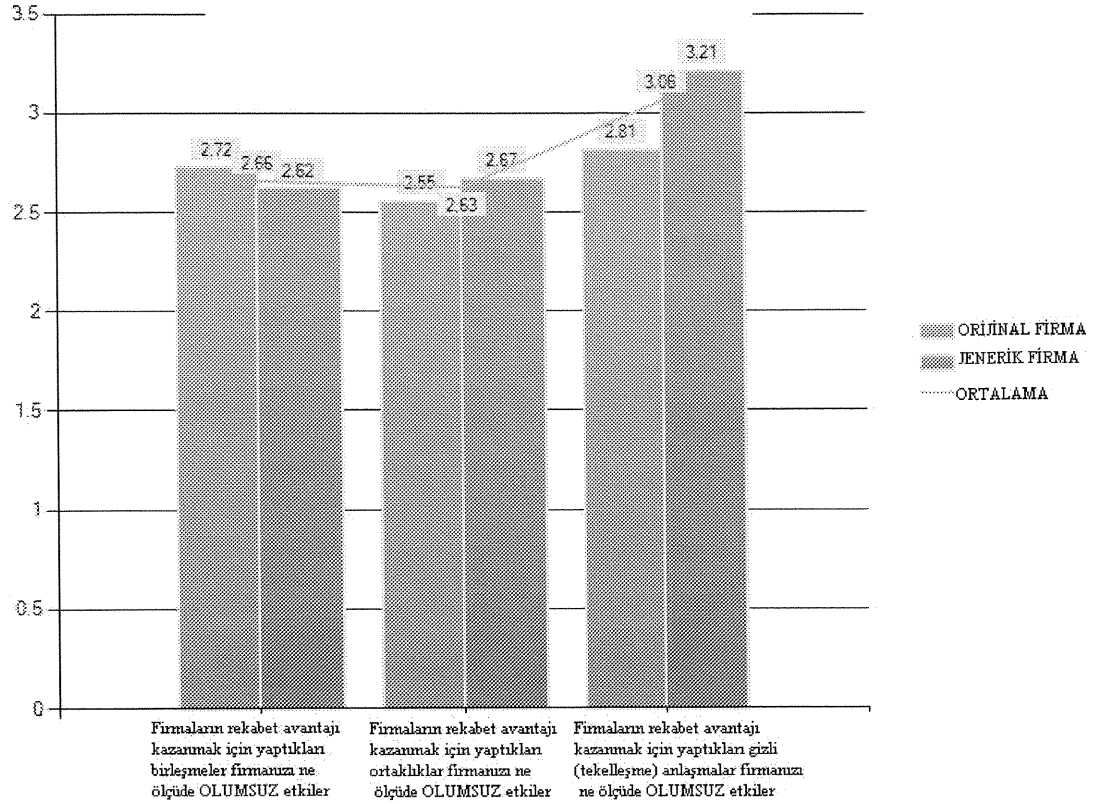
**Tablo 31. Satın Alınma ve Birleşme Riski Anket Soruları**

Bu bağlamda Satın Alınma ve Birleşme Riski boyutuna ilişkin ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NSO5}$  : SATIN ALINMA VE BİRLEŞME RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{ASO5}$  : SATIN ALINMA VE BİRLEŞME RİSKİ boyutunun birinci (ikinci ve üçüncü) sorusu her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.

### SATIN ALMA VE BİRLEŞME RİSKİ



**Grafik 11. Satın Alınma ve Birleşme Risk Boyutu Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları**

Grafik 11, orijinal ve jenerik firmada çalışan iş görenlerin, satın alınma ve birleşme riski boyutu sorularına verdikleri yanıtların ortalamalarını göstermektedir. Görüleceği üzere Risk-Kriz Modeli'nin ilk öngörüsü olan bu riskin simetrik olmayan ve sadece jenerik firmaları etkiler savı orijinal firmalardan gelen cevapların ortalamaları jenerik firmaların ortalamalarının altında kalması ile kısmen desteklenmektedir. Diğer taraftan ortalamaların birbirinden farklılık göstermesi varsayımı grafikten çok net anlaşılacakla birlikte bariz bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Risk Faktörü	Firma	N	Ortalama	t -testi	Anlamlılık
SABİR 1	Orijinal	47	2,72	0,497	0,620
	Jenerik	81	2,62		
SABİR 2	Orijinal	47	2,55	-0,527	0,599
	Jenerik	81	2,67		
SABİR 3	Orijinal	47	2,81	-1,743	0,084
	Jenerik	81	3,21		

**Tablo 32. Satın Alınma ve Birleşme Risk Boyutu için Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 32’de verilen analiz sonuçlarına göre satın alınma ve birleşme risk boyutunun ilk iki sorusu hem t istatistikleri hem de anlamlılık değerleri, sıfır hipotezimiz olan fark yoktur öngörüsünü red edememektedir. Ancak, üçüncü soru %10 anlamlılık düzeyinde red edilir.

Risk-Kriz Modeli boyutlarının varsayımlarının kısmi olarak test edildiği farklılık testlerinde tüm riskler için ortak ve son derece önemli bir kısıtımız söz konusudur. Bu da, her iki firmada çalışanların sektördeki yüksek rotasyondan dolayı hem orijinal firma hem de jenerik firmalarda çalışmış olmaları bazı soruların cevaplayanlarda net oturmadağı görülmüştür. Dolayısıyla kendisinin o anki firma atmosferinde hissedemediğinden kaynaklı olarak da Risk-Kriz Modeli öngörülerinin bazıları desteklenmemiştir. Buradaki kısıt örneklem sayısının artırılması durumunda ileri çalışmalarda giderilebilir.

#### **4.1.4.2. İkinci Temel Hipotez Grubu: Değişim Merkezli Liderlik Boyutları ile İlgili Hipotezler**

Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Değişim Odaklı Liderlik (CO), Çalışan Odaklı Liderlik (EO) ve Üretim Odaklı Liderlik (PO) boyutlarıdır. Bu boyutlarla beraber bir bütün olarak da ölçeğin kendisi Değişim Merkezli Liderlik (LİDER) olarak tanımlanmıştır. Ölçeği olarak da firma bazlı gelen cevapların bir farklılık yaratıp yaratmadığını bağımsız örneklem t tesleri sonucunda göstermiş olucaz. Testlerin sonuçlarına gecmeden önce bu liderlik ölçeğinin literatürde çokça uygulandığı ve kabul görmesinden dolayı, ölçeğin, geçerlilik analizlerinin bu çalışma kapsamında yapılmayacağını ancak güvenirlik analizlerinin bir sonraki bölümde verileceğini belirtelim.



Bu bağlamda Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ve Boyutları ile ilgili hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_{NL}$ : LİDERLİK ÖLÇEĞİ (kendisi ve üç boyutu) soruları her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmıştır. Ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_{AL}$ : LİDERLİK ÖLÇEĞİ (kendisi ve üç boyutu) soruları her iki tür firma çalışanları tarafından aynı oranda algılanmamıştır. Ortalamalar arasında fark vardır.

	Firma	N	t -testi	Anlamlılık
(DO) LİDER	Orijinal	47	-1,308	0,193
	Jenerik	81		
(ÇO) LİDER	Orijinal	47	-1,324	0,188
	Jenerik	81		
(ÜO) LİDER	Orijinal	47	-1,038	0,301
	Jenerik	81		
DEĞİŞİM MER. LİDER	Orijinal	47	-1,438	0,153
	Jenerik	81		

**Tablo 33. Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ve Boyutları İçin Bağımsız İki Örneklem Ortalama Farklılık Testleri (t-testi)**

Tablo 33’de Değişim Merkezli Liderlik Ölçeği ve Boyutları için Bağımsız iki örneklem ortalama farklılık testleri (t-test) verilmiştir. Sonuçlarından anlaşılacağı üzere sıfır hipotezimiz, fark yoktur, kullandığımız tüm anlamlılık düzeylerinde red edilememektedir, bu da liderlik algısının firma bazlı farklılıklar göstermediğini ortaya koymaktadır.

#### 4.2. İLÂÇ SEKTÖRÜNDE RİSK-KRİZ MODELİ TAHMİNLEMESİ

Bu çalışma kapsamında geliştirilen İlâç Sektörü Risk-Kriz Modeli sektör tabanlı bir modeldir. Bunun anlamlı ilâç sektörü dinamikleri çerçevesinde çalışacak bir model olduğudur. Genelleştirme sadece ilâç sektörü bağlamında yapılabilir. Ancak vurgulanması son derece önemli olan husus bu model Türkiye ilâç sektörü dinamikleri dikkate alınarak yapılmıştır.

Modelin geliştirmesi aşamasında sektörde yönetici konumunda çalışan bir havuz oluşturulmuş ve pilot çalışması bu grup üzerinde yapılmıştır. Hem orijinal firma hem de jenerik firma yöneticilerinden oluşan bu pilot çalışma yüzü yüze görüşme niteliğinde olmuştur. Görüşmeler her yönetici ile ayrı ayrı yapılmış ve birer saat sürmüştür. Bu süreç esnasında yöneticilerden sektörde risk ve dolayısıyla krize sebep olabilecek unsurların tanımlanması ve nedenlerinin açıklanması istenmiştir. Bu süreç sonunda oluşturduğumuz geri bildirim havuzunun analizi yapılarak risk faktörleri belirlenmiştir. İkinci aşama pilot çalışmamız yine farklı bir yönetici grubu ve aynı yönetici grubuna geliştirdiğimiz risk faktörlerinin geçerliliği sorulmuştur. İkinci aşama pilot çalışmaları sonucunda risk faktörleri boyutlarının soruları dizayn edilmiştir. Bu noktada her risk faktörün tüm karakteristikleri dikkate alınarak sorular oluşturulmuştur. Söz gelimi Devlet Riskinin dört farklı karakteristiği dört soru ile ölçülmüştür. Ancak bu sorulardan birisinin yapısı Risk-Kriz Modeli'nin yapısına uygun olmadığı burda yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır.

#### **4.2.1. Risk-Kriz Modeli (RKM)**

İlaç sektörü Risk-Kriz Modeli, simetrik riskler ve simetrik olmayan risklerden oluşmakta olup simetrik riskler için dört; simetrik olmayan riskler için de 5 faktörden oluşmuştur. Simetrik riskler, sektörde faaliyet gösteren her iki firma grubunu da etkilediği, simetrik olmayan riskler ise sadece jenerik ya da orijinal firmaları etkileyen ve bu şekilde varsayılan riskler olarak tanımlanmışlardır. Bu riskler: Döviz Kuru Riski, Devlet Riski, İlacın Yan Etki Riski, Pazarlama Faaliyetleri Riski, Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski, İnnovatif Teknoloji Riski, Satın Alınma ve Birleşme Riski, Patent Riski, Ürün Geliştirme Riskidir.

#### **4.2.2. RKM Ölçeği**

Çalışmanın bir bölümünde RKM ölçeği parça parça verilmiş olup ayrıca ekte anket formunda görülebilir. Ölçek, Devlet Riski için dört ve diğer riskler için ise üç soru olmak üzere toplamda 28 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular dikkatli bir içerik bir analiz sürecinden geçirildikten sonra meydana getirilmiştir.

### 4.2.3. RKM ve Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediği anlamına gelmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:71). Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Diğer bir ifadeyle değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak (değişkenleri sınıflandırmak) için yapılmaktadır (Eroğlu, 2008:321, Altunışık, vd., 2005:212). Faktör analizi yapmak için gerekli olan anket sayısının en az 100 olması gerektiği göz önüne alındığında tez çalışmamızda toplanan 129 anketin, veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Bartlett II, Kotrlik ve Higgins, 2001:49).

#### 4.2.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Risk-Kriz Modeli Ölçeğine yapılan faktör analizi sonuçları çerçevesinde görüldüğü üzere ölçek soruları istenildiği gibi dokuz faktöre yüklenmektedir. Toplam soru sayısı 28 iken iki soru çıkartılmıştır. Bunlar, Devlet Riskinin 2. sorusu ve Patent Riskinin 3. sorudur. Çıkarılma nedenleri soruların yapısı ile ilgilidir. Devlet riski sorusunda soru aynı faktörde yüklenmesine rağmen teorik olarak simetrik risk unsurlarının tamamını barındırmadığı için analizden çıkarılmıştır. Çünkü bu soruyla sorulan risk unsuru sadece Orijinal firmalara hitap eden bir özelliktir. Patent riskin 3. sorusu ise ters kodlanan bir sorudur. Sorunun ters kodlanması faktör yüklemesinde içinde ar-ge gecen ilacın yan etki riskleri ile aynı faktör de yüklenmesine sebep olmuştur. Bu nedenle analizden çıkarmıştır. Ayrıca revers soruların sorulma amacı ölçeğin güvenilirliğini sınındığı için katılımcının dikkati de ölçülmektedir.

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PAFAR 2	,918								
PAFAR 1	,917								
PAFAR 3	,903								
URGER 2		,867							
URGER 3		,866							
URGER 1		,790							
SABIR 2			,901						
SABIR 1			,868						
SABIR 3			,707						
KTAYR 1				,909					
KTAYR 2				,882					
KTAYR 3				,504					
DEVLET 3					,816				
DEVLET 4					,806				
DEVLET 1					,757				
ILYAR 1						,820			
ILYAR 3						,688			
ILYAR 2						,558			
PATENT 2							,856		
PATENT 1							,855		
DOVIZ 3								,849	
DOVIZ 1								,671	
DOVIZ 2								,510	
INTER 2									,783
INTER 3									,734
INTER 1									,466

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 7 iterations.

#### Tablo 34. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 34'deki faktör analizi tüm örneklem üzerine uygulanmıştır. Ayrıca araştırma verilerine faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön koşulu olan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri tüm ölçek boyutları için 0,735 bulunmuştur. Oranın 0,50 nin üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Sharma, 1996: 116). Araştırma veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett Testi de, tüm ölçek boyutları için 2031,720 ( $p < .001$ ) bulunmuştur (Çulha, 2008:153). Bu anlamlı istatistikler ışığında açıklayıcı faktör analizi tüm boyutlar için uygulanmıştır.

Ayrıca sadece firma bazlı faktör analizleri yapıp söz konusu risklerin ilgili firmalar tarafından verilen yanıtlar neticesinde doğru yüklenip yüklenilmediğine de bakılmalıdır. Ancak örneklem sayımızın azlığı sonuçların dikkatli bir şekilde yorumlanmasını gerektirmektedir.

“Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder” (Kayış, 2008:403). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılık (internal consistency), araştırma amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak ölçme aracını oluşturan birbirinden bağımsız soruların, bütün içerisinde birbirine eşit ağırlığı olmasını ifade etmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:75). Bu yaklaşımda, Likert tipi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakarak içsel tutarlılık analizi yapılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın yöntem Cronbach alpha olarak bilinen alfa katsayısıdır (Altunışık ve diğerleri, 2005:115).

<b>Risk-Kriz Modeli Boyutu</b>	<b>Soru sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Döviz Riski boyutu	3	0,544
Devlet Riski boyutu	3	0,802
İlaç Yanetki Riski boyutu	3	0,712
Pazarlama Faaliyetleri Riski boyutu	3	0,955
Karşı Tarafın Arz Zinciri Yönetimi Riski boyutu	3	0,761
Patent Riski boyutu	2	0,896
İnovatif Teknoloji Riski boyutu	3	0,612
Satın Alınma ve Birleşme Riski boyutu	3	0,845
Ürün Geliştirme Riski boyutu	3	0,878

**Tablo 35. Risk-Kriz Modeli Ölçeğinin Güvenirlilik Tablosu**

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri katsayıları incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkene ait bütün boyutların güvenilirlik katsayılarının .70’den büyük olduğu görülmektedir. Güvenirlilik katsayılarının .70’den büyük olması çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve arkadaşları, 2005:137). Bundan dolayı ileri ki çalışmalarda

bu risk ölçeği kullanılırsa ki alpha değerleri düşük çıkan boyutların temel nedeninin örneklem sayısının azlığına bağlanabilir. Bu sebeple bu modelin dikkatli yorumlanması ve uygulanması gerekmektedir.

	Soru sayısı	Cronbach Alpha
Değişim Odaklı Liderlik (CO),	10	0,954
Üretim Odaklı Liderlik (PO)	12	0,934
Çalışan Odaklı Liderlik (EO)	14	0,961

**Tablo 36. Değişim Merkezli Liderlik Ölçeğinin Güvenirlilik Tablosu**

Tablo 36’da görülen Değişim Merkezli Liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayılarının .70’den büyük olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın en temel kısıtı zaman problemidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, geliştirilen ve tahmin edilen modelin varsayımları ve veri setinin sonuçları arasındaki açıklık giderilebilir. Söz gelimi örneklem büyüklüğünün 129 da kalması, orjinal firma ile jenerik firmaların sayılarının dengesiz oluşu, liderlik ve risk kriz modellerinin doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılmasına sebep olmuştur. Tüm bunlar gelecek çalışmalar için bir saha çalışması gerektirmektedir.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Çalışmanın bu bölümünde detaylı bir şekilde bulgulara değinildiğinden bu başlık altında genel bulgular verilecektir. Çalışmanın iki temel amacı kapsamında Risk-Kriz Modeli geliştirilip tahminlemesi yapılmıştır. Model bir bütün olarak düşünüldüğünde teorik açıdan sağlam bir arka plânı oluşu söylenebilir. Temelde veri setinin kısıtları nedeniyle modelin öngördükleri ile veri setinin bize gösterdikleri arasında bazı nüanslar mevcut olup bu bölümlere yukarıda değinilmiştir. Çalışmanın ikinci temel amacı kapsamında değişim merkezli liderlik eğilimlerinin her iki firma çalışanları tarafından aynı düzeyde algılanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları bu çalışma kapsamında olabildiğince özetlenerek verilmiştir. Zira açıklayıcı faktör analizleri (sonuçları burada verilmemesine rağmen) hem simetrik riskler için hem de simetrik olmayan riskler için firma bazlı ayırım yapılarak da gerçekleştirilmiştir. Faktörlerin son derece istenildiği gibi dağıldığı ancak örneklem sayısının yetersizliğinden dolayı burada verilmediği belirtilmelidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler, belirsizlik ve karmaşa, bir yandan işletmeleri değişime zorlarken, diğer yandan bu belirsizliklerle başa çıkmaya, yaşanan krizleri fırsata dönüştürmeye zorlamaktadır. İlâç sektörü kendi dinamikleri içerisinde pek çok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan ilâç sektöründe işletmeler, yaşanan krizlerle başa çıkarak, bu krizleri iyi yönetmek zorundadır. Bu da krizi öngörebilen, olumsuz sonuçları minimize edip, fırsatları değerlendirebilen, değişim ve gelişim odaklı etkin bir liderlik gerektirir.

Çalışma, Risk, Kriz Yönetimi ve Liderlik konularına katkıda bulunması amaçlanmıştır. Öncelikle, Risk-Kriz Yönetimi bağlamında sektör tabanlı çalışabilecek model geliştirilmiş ve tahminlemesi yapılmıştır. Bu model kapsamında, sektörde faaliyet gösteren firmalar orijinal ve jenerik şeklinde sınıflandırılmıştır. Ayrıca sektörün dinamikleri doğrultusunda krize yol açan ya da açabilecek riskler, saha araştırmaları ve yöneticiler ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. Bu riskler, simetrik ve simetrik olmayan riskler şeklinde modellenmiştir. Simetrik riskler, Devlet Riski, Döviz Kuru Riski, İlacın Yan Etki Riski ve Pazarlama Faaliyetleri Riski olarak tanımlanarak, bu risklerin hem orijinal hem de jenerik firmaları etkilediği varsayılmıştır. Simetrik olmayan riskler ise sadece orijinal ya da jenerik firmaları etkilemektedir. Orijinal firmaları etkileyen riskler, Patent Riski ve Ürün Geliştirme Riski, jenerik firmaları etkileyen riskler, Karşı Tarafın Arz Yönetimi Riski, İnovatif (yenilikçi) Teknoloji Riski, Satın Alınma ve Birleşme Riski olarak belirlenmiştir. Risk-kriz modeli (RKM) kapsamında firmaların bu riskleri nasıl algıladıklarına ilişkin bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek doğrultusunda oluşturulan anket, sektörün bütün kademelerinde bulunan çalışanlara uygulanmıştır. Ankete katılanların eğitim durumları % 85 oranında üniversite mezunu, anket soruları ve bu sorularla ilgili konular hakkındaki bilgi düzeyleri yüksek oranda olması, sonuçların güvenilirliği açısından önemlidir.

Bu çalışmanın iki önemli amacı vardır. Birincisi, bu modelde ortaya konan varsayımların firma bazlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenmesidir. Risk-



kriz modelinin öngördüğü sonuç, simetrik risklere verilen cevapların ortalamalarının istatistiksel olarak farklılık yaratmadığıdır.

Çalışmada devlet risk boyutuyla ilgili olarak devletin ilâç fiyatlarını aşağıya çekmesi, geri ödeme sisteminde yaptığı değişiklikler ve pazarlama faaliyetleri üzerinde yaptığı kısıtlayıcı değişiklikler her iki firma çalışanları açısından farklı algılanmadığı belirlenmiştir. Bu da sektörün dinamikleriyle örtüşen bir durumdur.

Döviz kurlarıyla ilgili firmaların karşılaştıkları riskler, hem orijinal firma hem de jenerik firmalar için geçerli olup, çalışmada ortaya çıkan sonuç, bu görüşü desteklemektedir.

Bir ilâçta ortaya çıkan olumsuz bir yan etki, ilacın toplatılmasına kadar gidebilen bir kriz nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma da, ilâç yan etki riski, orijinal ya da jenerik firma ayrımı olmaksızın aynı oranda etkilediği sonucu ortaya konmuştur.

İlâç sektöründe, orijinal ya da jenerik ilâç firmaları, benzer pazarlama stratejileri ile faaliyet gösterirler. Çalışmada, firmaların etik dışı tanıtım ve promosyon faaliyetlerinde bulunması konusunda orijinal ve jenerik firmalar arasında farklılık bulunmuştur. Bu konuda orijinal firmalar çok daha hassas ve katı bir yaklaşım içerisindedirler. Bunun nedeni, orijinal firmaların bağlı bulunduğu Araştırmacı İlâç Firmaları Derneği'nin (AİFD) bu konuda ciddi yaptırımlarının olmasıdır. Firmaların etik dışı ilişkilerle ürünün kullanılmasının sağlanması konusunda ise her iki firma çalışanları arasında bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Pazarlama faaliyetleri riski, simetrik bir risk olmasına rağmen, çalışmada, her iki firma çalışanlarının bu riski algılama düzeyleri farklılık göstermiştir. Bu durum, teoride risk olarak görülen faktörün, gerçekte tanımlandığı gibi bir risk olmadığı şeklinde açıklanabilir.

Çalışmanın, simetrik olmayan risklerle ilgili beklentisi, simetrik risklerin tersine firmalar arasında farklılıklar olmasıdır.

Orijinal firmaları etkileyen patent riski, her iki firma çalışanlarınca farklı algılanmaktadır. Bu sektör koşulları içerisinde beklenen bir durumdur. Çünkü, patent

koruması süresinin kısaltılması orijinal firmalar açısından bir risk unsuru olarak görülürken, jenerik firmalar açısından bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bir başka açıdan, patent süresinin uzatılması, orijinal firmaları olumlu, jenerik firmaları ise olumsuz şekilde etkilemektedir.

Ürün geliştirme riski sadece orijinal firmaları etkileyen bir risktir. Jenerik firmaların ar-ge çalışmaları olmadığı için ürün geliştirme çalışmaları yoktur. Dolayısıyla bu riskten etkilenmeleri söz konusu değildir. Yapılan çalışma, ürün geliştirme riskinin her iki firma için istatistiksel olarak farklı düzeylerde algılandığını açıkça göstermektedir.

Model kapsamında, çeşitli nedenlerle ilâçta yokluk dönemlerinin yaşanması jenerik firmaları etkileyen bir risk unsuru olarak, karşı tarafın arz zinciri riski şeklinde tanımlanmıştır. Modelin varsayımı, hammadde ya da ilâç ithalatı sırasında ortaya çıkan bürokratik sıkıntılar ve değişim hızının oldukça yüksek olan pazarın öngörülememesine dayanmaktadır. Ancak, çalışmada bu risk unsurunu her iki firma çalışanlarınca aynı oranda algıladıkları görülmektedir. Bunun nedeni, firma yöneticilerince iyi bilinen bu konunun saha çalışanları tarafından tam olarak anlaşılmadığı şeklinde açıklanabilir.

İlâçların farklı formlarda üretim yapılmasına olanak sağlayan teknolojilere olunamaması ve bunun sonucunda rekabetin artması gibi görüşlerle tanımlanan İnovatif teknoloji riski, jenerik firmaları etkileyen bir risk unsuru olarak belirlenmiştir. Çünkü orijinal firmalar, sahip oldukları teknolojiler sayesinde, ilâçları farklı formlarda üreterek pazarda farklılaşmaktadırlar. Bu durumdan jenerik firmalar olumsuz etkilenmektedir. Yapılan çalışmada, jenerik firma çalışanlarınca bu riskin algılanma oranı daha yüksektir. Ortaya çıkan bu sonuç, sektör dinamikleri ile örtüşmektedir. Ancak her iki firma arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Firmaların rekabet avantajı kazanmak için yaptıkları satın almalar ve birleşmelerin, sektör koşullarında jenerik firmaları daha çok etkilediği saptanmıştır. Ancak, satın alınma ve birleşme riski şeklinde belirlenen bu risk, her iki firma çalışanlarınca aynı oranda algılanmıştır. Bunun nedeni, çalışanlar, satın alınmalar ya

da birleşmeler sonucunda yaşanan olumsuzlukların her firmada aynı şekilde olduğunu düşünmektedirler. Çünkü firmaların yeni yapılanmalarında, en çok çalışanlar zarar görmektedir.

Çalışmanın ikinci önemli amacı, ilaç sektörü yöneticilerinin liderlik eğilimlerini ölçmektir. Bu amaçla, sektörde daha önce uygulanmayan Ekvall ve Arvonen'in (1991, 1994) geliştirdiği değişim merkezli liderlik modeli ile yöneticilerin liderlik eğilimleri ölçülmüş, sonuçların firma bazlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren orijinal firmaların hepsi yabancı kökenli olup, örgüt kültürü, yönetim yapısı jenerik firmalardan oldukça farklıdır. Ancak, firma yöneticilerinin yönetim tarzları, ülkenin pazar dinamikleri ve kültürel yapısından etkilenmektedir. Araştırma sonucu, bu durumu destekleyici niteliktedir.

Bu çalışma, sektör liderleri açısından, krize yol açabilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin nasıl yönetilebileceğine ilişkin stratejilerin oluşturulması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın ilerdeki çalışmalar için önerisi, risk-kriz modeli ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesidir. Ayrıca yerel literatürde değişim merkezli liderlik ölçeğinin, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri mevcut olmayıp bu alanda bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

ABACIOĞLU, Nurettin, www.haber.gen.tr, erişim tarihi: 27.09.2009, “Kriz ve İlaç Sanayi”.

ABACIOĞLU, Nurettin, [http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf\\_UT\\_345.pdf](http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_345.pdf), erişim tarihi: 23.12.2009, “Farmakovijilansın Ekonomi-Politiği”.

ACAR, Aylin ve YEĞENOĞLU, Selen, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/24/522/6547.pdf> erişim tarihi: 27.09.2009, “Türkiye’de İlaç’ta Patent”.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK (1999); *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, (1994); *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

AKDOĞAN Asuman (25-27 Mayıs 2000); “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler”, Nevşehir.

ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2005); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

ARIKAN, Semra. (1994), “Değişim Önderliği”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, *Verimlilik Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, Ankara.

ASUNAKUTLU, Tuncer, SAFRAN, Barış, TOSUN, Elif (2003); “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, İzmir.

ATAMAN, Göksel (2001); *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AYTÜRK, Nihat (1990); *Yönetim Sanatı*, Emel Matbaacılık, Ankara.

BALÇIK, Bahattin (2004); *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, 4. Baskı, Konya.

BALIKÇI, Günal (2002); “*Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistemik Analizi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.

BALTAŞ, Acar (2000); *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Sistem Yayınları, İstanbul.

BARTLETT, E.J., Kotrlık, W.J., Higgins, C.C. (2001); *Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research*, Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1):43-50.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992); *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1998); *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, 2. Baskı, Basım: Aydan Web Tesisleri, Ankara.

BAYSAL, Can, TEKARSLAN, Erdal (1996); *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-yayın, 2. Baskı, İstanbul.

BERKMAN, Mehmet A. (2001); *Kolaylaştırıcı Liderlik, Değişimin Liderleri*, Mavi Kitaplar, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (1997); *Personel Yönetimi*, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul.

BLOCH, Susan, WHITELEY, Philip (2005); *Kusursuz Liderlik*, Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları., 1.Baskı, İstanbul.

BOZKURT, Ömer, ERGUN Turgay, SEZEN Seriyeye (Derl.), (1998); *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE, Ankara.

BRIDGE, Berna (2003), *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, Beyaz Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay (1998); *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*, 2.Baskı, İzmir.

BULUÇ, Bekir, [w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC](http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC), erişim tarihi: 27.07.2009, “*Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*”.

CAN, Halil (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin (1998); *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.

CİVAN, Abdülkadir, [www.fatih.edu.tr](http://www.fatih.edu.tr), erişim tarihi: 04.10.2009, “*Sağlık Sektöründe Devletin Rolü*”.

CLEMENS, John K., MAYER, Douglas F. (2002); *Klasiklerden Liderlik Dersleri*, Mediacat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

ÇALIŞKAN, Sezer, Cihan (2008); “*Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, ,

ÇELİK, Şaban (2007); “*Risk & Return Relationship in the Portfolio of Banks’ Common Stocks: NYSE versus ISE*”, European Journal of Scientific Research, Vol.17 No.4 (2007), pp.560-573.

ÇÖKLÜ Ece (25-27 Mayıs 2000); “*İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı*”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

ÇULHA, Osman (2008); “*Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

DANSEREAU, F., Graen, G. & Haga, W.J.(1975); *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation*

*of the Role of Making Process. Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, p.109-131.

DEMİR, Rukiye, ÜLENGİN, Yusuf, [www.itudergi.itu.edu.tr](http://www.itudergi.itu.edu.tr), erişim tarihi: 26.07.2009, “*Yapay Sinir Ağları Yardımı ile Şirket Birleşmelerinin Kestirimi*”.

DENİZ, Mehmet, ÇOLAK, Mehmet, [www.esosder.com](http://www.esosder.com), erişim tarihi: 26.07.2009, “*Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*”.

DIENESCH, R.M.& Liden, R.C. (1986); *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.

DİNÇER, Ömer (1996); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3. Baskı, İstanbul.

DİNÇER, Ömer (1998); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya (1996); *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.

DİNDAR, Ahmet Mustafa (2001); *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., İstanbul.

DRUCKER, Peter (1994); *Etkin Yöneticilik*, Eti Kitapları, İstanbul.

DUCHON, N.T., Green, S.G. & Taber, T.D. (1986); *Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences*, *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

DUYGULU, E. and Özeren, E. (2009); “*The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Firm’s Innovativeness*”, *African Journal of Business Management* Vol.3 (9), pp. 475-485, September, 2009.

EKVALL, G. (1991); *Change-Centered Leaders: Empirical Evidence of a Third Dimension of Leadership*. Leadership and Organization Dev. J., 12: 18-23 Francisco: Jossey-Bass Publishers.

EKVALL, G., Arvonen J. (1991); *Change Centered Leadership. An Extension of the Two Dimensional Model*, Scandinavian J. Managt. 7: 17–26.

EKVALL, G., Arvonen J. (1994); *Leadership Profiles, Situation and Effectiveness*, Creativity and Innovation Management 3 (3): 139–161.

ERASLAN, Levent, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>, erişim tarihi: 21.07.2009 “*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*”.

ERASLAN, Levent, [www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com), erişim tarihi: 30.05.2009, “*Liderlikte Post Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*”.

ERÇETİN, Şule (2000); *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

ERDAL, Mehmet (2007); *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

ERDOLU, Sevcan (2008); *Kişisel Satış Elemanlarının Cinsiyetinin Satış Etkinliği Üzerindeki Etkisi ve İlâç Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Ankara.

EREN, Erol (1993); *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, 4. Baskı, İstanbul

EREN, Erol (1991); *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No: 236, İstanbul.

EREN, Erol (1998); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul.



EREN, Erol (2000); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.

EREN, Erol (2001); *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul.

EROĞLU, Umut (2006); *İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2):111-132.

GESTNER, C.R., & Day, D.V. (1997); Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82., 827-844.

GORDON, Judith R. (1993); *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*, Allyn and Bacon Publishing, 4th Edition, Boston.

GÖKÇE, Orhan, ŞAHİN, Ali, (2003); *Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl:1 Sayı:6.

GÖKKAYA, Öznur (2005); *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

GRAEN, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995); *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Over 25 years: Applying a Multilevel, Multi-Domain Perspective*. *Leadership Quarterly*, 6, 219- 247.

GRAEN, G.B. & Cahsman, J.(1975); *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University.

GRAEN, G.B. & Scandura, T.A. (1987); *Toward A Psychology of Dyadic Organizing*. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 175-208.

GRAEN, G.B.(1976); *Role-Making Processes Within Complex Organizations*, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

GUJARATI, D.N. (2003); “Basic Econometrics”, Fourth Edition, McGraw-Hill/Irwin, 1221 Avenue of the Americas, New York.

GÜLTEKİN, M. Kemal (2002); *Krizde Yönetim*, Alp Yayınevi, 1. Baskı, Ankara.

GÜNER, Şükrü (2002); *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E, Isparta.

HAIR, F.J., Black, C.W., Babin, J.B., Anderson, E.R., Totham, L.R. (2005); *Multivariate Data Analysis*. Person Printice Hall, Sixth Edition, New Jersey.

HAMMER Michael, CHAMPY James (1994); *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul.

HAŞİT, Gürkan (2000); *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir.

[http://www.ieis.org.tr/asp\\_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205](http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205)

HUSSEY D. E. (1997); *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev. Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.

KADIBEŞEGİL, Salim (2002); *Kriz geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.

KANAVOS, Panos, ÜSTEL, İsmail, COSTA-FONT, <http://www.suvak.org.tr/kitap-2turkce.pdf>, erişim tarihi: 25.07.2009, “Türkiye’de İlaç Geri Ödeme Politikası”.

KANZIK, İlker, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-7.pdf), erişim tarihi: 28.09.2009, “Avrupa Birliği’nde İlaç Sektörünün Yapısal Analizi. EK.7”

KANZIK, İlker, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/si/EK-6.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/si/EK-6.pdf), erişim tarihi: 23.12.2009

KAPLAN (TOSUN), Elif (2002); “*Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, S.B.E., Muğla.

KAPLAN, Burcu (2006); *Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KARAKOÇ, Sezai, [www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), erişim tarihi: 25.08.2009, “*İlâç Sektöründe Fiyat Rekabeti*”

KARATOPRAK, Hilmi, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=562](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562), erişim tarihi: 19.07.2009.

KARCIOĞLU, Fatih, YÜCEL, İlhami (17-18 Nisan 2004); *Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

KARKIN, Naci (Aralık 2004); “*Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi*”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 445, Ankara.

KAYIŞ, Aliye (2008); *Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KEÇECİOĞLU, Tamer (1998); *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (1983); *Yönetim Kavram ve Teknikleri*, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:1, İstanbul.

- KOÇEL, Tamer (2005); *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KUTANİS, Rana Özen (2003); *Örgütlerde Davranış Biçimleri (Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- LIDEN, R., Wayne, S.J.& Stidwell, D. (1993); *A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges*, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 662- 674.
- LIDEN, R.C., Sparrow, R.T., & Wayne, S.J. (1997); *Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcome*,. Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (3): pp. 407-416.
- LUTHANS, Fred (1995); *Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw Hill, New York.
- MACİT, Mustafa (2003); “*Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory*”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 5.
- MILBURN, W. Thomas, SCHULER, S. Randall, WATMAN, H. Kenneth (1983); “*Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization*”, Human Relations, Vol:36, No:12.
- NYSTROM, P.C.(1990); *Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers*, Group and Organization Studies, Vol. 15, pp. 296-312.
- ONAL, Güngör (1995); *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine, SEVİM, Leyla (2005); “*Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma*”, Yönetimve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi S.B.F. Manisa.

ÖNCÜL, Mehmet Sadık, FİLİZÖZ, Berrin, TAĞRAF, Hasan (2000); *Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÖRNEK, A. Şahin (2006); *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

ÖZALP, İnan, ÖCAL, Hülya, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi>, erişim tarihi: 14.09.2009, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”

ÖZER, Kadir (2003); *Gerçekçi Yönetişim*, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

GÖKKAYA, Öznur (2005); Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

PENROSE, J.M. (2000); “The Role of Perceptions in Crisis Plânning”, *Public Relations Review*, Vol. 26,(2) : pp. 155-171.

PROKOPENKO, Joseph (2001); *Verimlilik Yönetimi*, Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, 4. Baskı, Ankara.

RAWLINS, Claudia (1992); *Introduction To Management*, Harper Collins Publishers, New York.

REGESTER, Michael, LARKIN Judy (1997); *Risk Issues and Crisis Management*, A Casebook of Best Pracise, Kogan Page Limited, London.

ROBBINS, S. (2003); *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River,.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994); “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, *Bakış Dergisi*, Haziran 1994, Sayı:47.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ Melek (1996); *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Bursa.

SAKALLI, Nuray (2001); *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

SCHIRIESHEIM, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C.C. (1999); *Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices*, Leadership Quarterly, Vol.10, pp. 63-113.

SEZGİN, Ferudun, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Sezgin.pdf>, erişim tarihi: 09.05.2009, “Kriz Yönetimi”.

SHARMA, S. (1996); *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc., New York.

SIMIC, Ivana (1998); “*Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes*”, Economics and Organization: *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, Vol.1, No.6.

SKOGSTAD, A., Einarsen S. (1999); *The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures*, Scandinavian Journal of Management., Vol.15: pp.289-306.

STURGES, David, Bob CARREL, Douglas NEWSOM, Marcus BARRERA (1991); “*Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relation to EnviromentalNimbus*”, Sam Advanced Journal, Vol.56 Issue 3, s.23.

ŞAHİN, Ali, (2006); *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

ŞİMŞEK M. Şerif (1999); *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan (2003); *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Yaşar Ofset, Konya.

TACK, Philip B. (1994); *Kriz Zamanı Yönetim*, Çev: Yakup Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.

TAĞRAF, Hasan ve ÇALMAN, İskender, [www.ulakbim.gov.tr](http://www.ulakbim.gov.tr), erişim tarihi: 13.09.2009, “*Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma*”

TATAR, Mehtap, [www.sgb.saglik.gov.tr](http://www.sgb.saglik.gov.tr), erişim tarihi: 04.10.2009 “*Sağlık Ekonomisi Seminerleri*”.

TEKİN, Mahmut, ZERENLER, Muammer (2005); *Krizi Yönetebilmenin Sırları*, 1.Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya.

TEKİNAY, N. Aslı, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2267](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2267), 13.09.2009, “*Öngörülmeyen Nasıl Yönetilir*”.

TOP, Mehmet ve TARCAN, Menderes, [www.econturk.org](http://www.econturk.org), erişim tarihi: 27.09.2009, “*Türkiye İlaç Ekonomisi ve İlaç Harcamaları: 1998-2003 Dönemi Değerlendirmesi*”.

TULUNAY, Cankat, <http://www.kfd.org.tr/?q=node/134>, erişim tarihi: 23.12.2009 “*İlaç Sanayimizin Bugünü ve Yarını*”.

TUTAR, Hasan (2000); *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

TÜZ, Melek Vergiliel (2001); *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

USLU, A. Topkara, (1999); “*Ekonomik Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Tüketici Davranışları*“, M.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, Cilt XV Sayı:1, İstanbul.

UZUN, Gizem (2005); *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim Dalı, Adana.

ÜRÜ, Fahriye Oben, BAHADINLI, Hande Serim, İYİGÜN, N. Öykü, YOZGAT, Uğur (25-27 Mayıs 2006); “*Kriz Yönetiminde Liderin Rolü: Baymak Örnek Olay Çalışması*”, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Erzurum.

VECCHIO, R. P. (1987); *Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory*, Journal of Applied Psychology, Vol. 72, pp. 444-451.

WERNER, Isabel (1993); *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Önek, Rota Yayınları, İstanbul.

WOLFF, Ayşen (23-25 Mayıs 2002); “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Antalya.

www.aifd.org.tr, erişim tarihi: 27.09.2009, “*İlaç Endüstrimiz, Küresel Rekabet ve Fırsatlar*”.

www.aku.edu.tr, erişim tarihi: 28.07.2009.

www.ieis.org.tr, erişim tarihi: 27.09.2009.

www.makalem.com, erişim tarihi: 19.07.2009 “*Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar*”

www.makalem.com, erişim tarihi: 20.07.2009 “*Liderlik ve Güç*”

www.makalem.com, erişim tarihi: 30.07.2009, “*Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Transformasyonel Liderlik*”.

www.personel.saglik.gov.tr, erişim tarihi: 28.09.2009.

www.ugurzel.com, erişim tarihi: 29.07.2009.

www.pwc.com/tr, erişim tarihi: 27.09.2009.

www.rekreasyon.org, erişim tarihi: 11.09.2009 .

YENER, Tugay, <http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi01/sayi01.htm>, erişim tarihi: 19.07.2009, “*Lider Yönetici Kavramı*”.



YILMAZ, Hüseyin, <http://www.genbilim.com/content/view/1396/>, erişim tarihi: 30.07.2009, “*Entelektüel Liderlik ve Önemi*”

YÜKSEL, Atila, YÜKSEL, Fisun (2004); *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, Ankara.

ZEL, Uğur (2001); *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

ZERENLER, Muammer (2003); *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

ZHU, Weichun, CHEW, Irene K. H., SPANGLER, William D. (2005); “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly*, Elsevier Inc., Vol. 16: pp.39-51.





<b>1</b> <b>Etkilemez</b>	<b>2</b> <b>Az</b> Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler	<b>3</b> <b>Orta</b> Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler	<b>4</b> <b>Yüksek</b> Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler	<b>5</b> <b>Çok Yüksek</b> Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler
------------------------------	--	--	--	--

.....Ne Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler	ORJİNAL FİRMA İÇİN					JENERİK FİRMA İÇİN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İlacın yan etki riski										
⇒ İlacın piyasaya verilmesinden sonra ortaya çıkan olumsuz bir yan etki										
⇒ İlacın piyasaya verilmeden önce AR-GE çalışması sırasında ortaya çıkan olumsuz bir yan etki										
⇒ İlacın toplatılmasına neden olan olumsuz bir yan etki										

.....Ne Ölçüde <b>OLUMSUZ</b> etkiler	ORJİNAL FİRMA İÇİN					JENERİK FİRMA İÇİN				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pazarlama Faaliyetleri Riski										
⇒ Firmanın etik dışı tanıtım faaliyetlerinde bulunması										
⇒ Firmanın etik dışı promosyon faaliyetlerinde bulunması										
⇒ Firmanın etik dışı ilişkilerle ürününün kullanılmasını sağlaması										

**Bölüm II**

**YÖNETİCİNİZİ** göz önünde bulundurarak, aşağıda yer alan ifadeler için uygun ölçek değerini her bir ifadenin yanında yer alan boşluğa yazarak belirtiniz.

1 Hiç Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kısmen katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------------

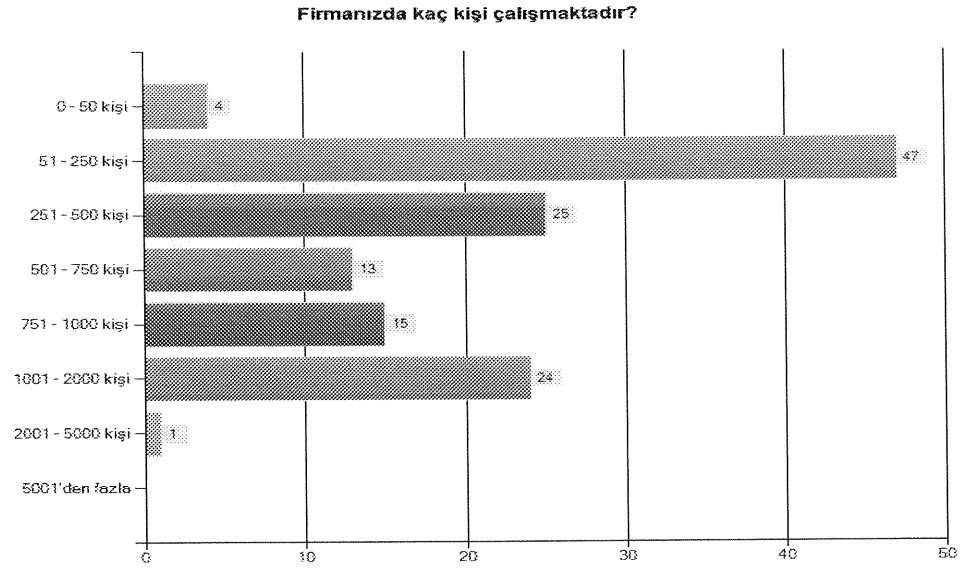
YÖNETİCİM....	1	2	3	4	5
Bana arkadaşça davranır.					
Fikir ve önerilerimi dinler.					
Bana talimatlar verir.					
Astlarına güvenir.					
Karar verirken risk alır.					
Görev dağılımı konusunda nettir.					
Açık ve dürüştür.					
Yeni fikirleri destekler.					
İstikrarlıdır.					
Eleştirileri yapıcıdır.					
Yeni fikirler üzerinde tartışmayı sever.					
Kuralları ve prensipleri önemser.					
Çevresindekilere güven verir.					
Gelecek hakkındaki düşünce ve plânlarını paylaşır.					
Bölümün aldığı sonuçlar hakkında bilgi verir.					
Başarılı çalışmalarını takdir eder.					
Gelişimi destekler.					
Hedefleri net bir şekilde belirler.					
Düşüncelidir.					
Yeni projeler ve çalışmalar yapar.					
Yaptığı plânlardan taviz vermez.					
Çalışanlarının arkasında durur.					
İşini geliştirmeye ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahiptir.					
Kendi alanında kontrolü sağlar.					
Çatışmaya uygun bir atmosfer yaratır.					
Çatışmadan ziyade olası çözümleri görür.					
Yapılacak işin gereksinimlerini net bir şekilde tanımlar.					
Çalışanlarının üzerinde düşünür.					
Gerekli durumlarda hızlı karar verir.					
Dikkatli bir şekilde plânlama yapar.					
Altındaki çalışanların karar vermesine izin verir.					
Esnek ve kararlarını yeniden değerlendirmeye açıktır.					
Verdiği talimatlar açık ve anlaşılırdır.					
Çalışanlarına karşı saygılıdır.					
İşlerin yeni ve farklı yollarla yapılmasıyla ilgili önerilerde bulunur.					
Karar vermeden önce durumu analiz eder ve iyice düşünür					

### Bölüm III

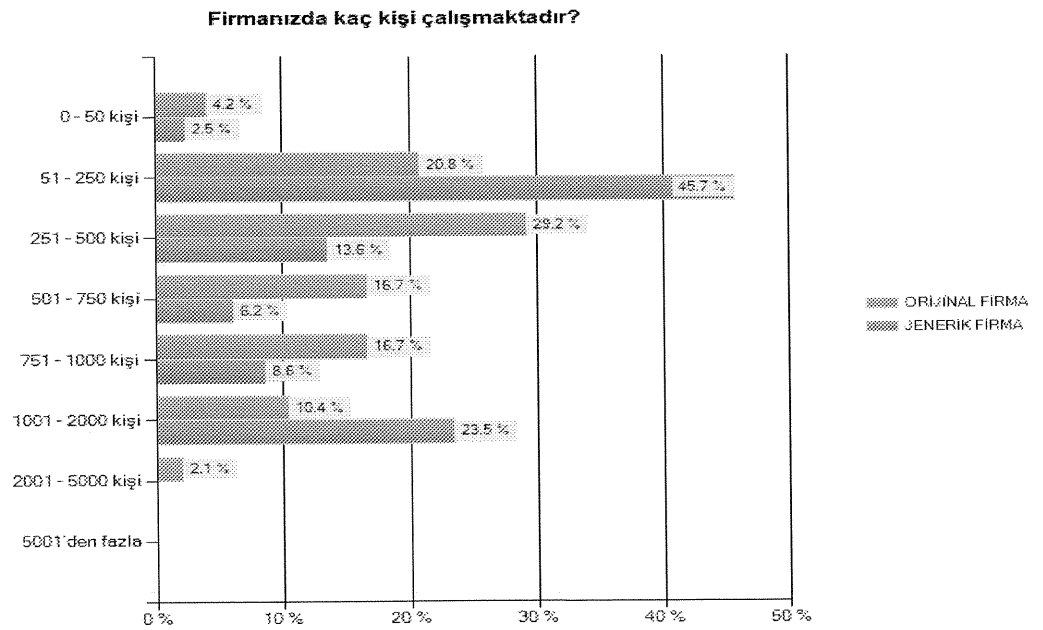
Bölüm III demokrafik sorulardan oluşmaktadır

<b>Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?</b>				
§ 0 – 50 kişi	§ 51 – 250 kişi	§ 251 – 500 kişi	§ 501 – 750 kişi	
§ 751 – 1000 kişi	§ 1001 – 2000 kişi	§ 2001 – 5000 kişi	§ 5001'den fazla	
<b>Firmanızın yıllık cirosu:</b>				
§ 10 – 30 milyon TL	§ 31 – 60 milyon TL	§ 61 – 90 milyon TL	§ 91 – 150 milyon TL	
§ 151 – 200 milyon TL	§ 201 – 1 milyar TL	§ 2 – 5 milyar TL	§ 5 milyar TL'den fazla	
<b>Öğrenim Durumunuz</b>				
§ ilköğretim	§ Lise	§ Üniversite	§ Master	§ Doktora ve üstü
<b>Firmada çalıştığınız departman / bölüm:</b>				
§ Satış	§ Pazarlama	§ Üst Yönetim		
<b>CİNSİYETİNİZ</b>				
§ Bay		§ Bayan		
<b>Firmadaki göreviniz:</b>	.....			
<b>Firmadaki çalışma süreniz:</b>	..... Yıl			
<b>Sektör deneyiminiz:</b>	..... Yıl			
<b>Mezun olduğunuz Fakülte / Bölüm:</b>	.....			
<b>Bu formda sorulan sorularla ilgili olarak bilgi düzeyinizi 1 ile 5 arasında ölçeklendiriniz.</b>				
<b>1</b> Çok Az	<b>2</b> Az	<b>3</b> Orta	<b>4</b> Çok	<b>5</b> Çok Yüksek
<b>Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?</b>			§ Evet	§ Hayır
<b>e-mail adresiniz:</b>		.....		

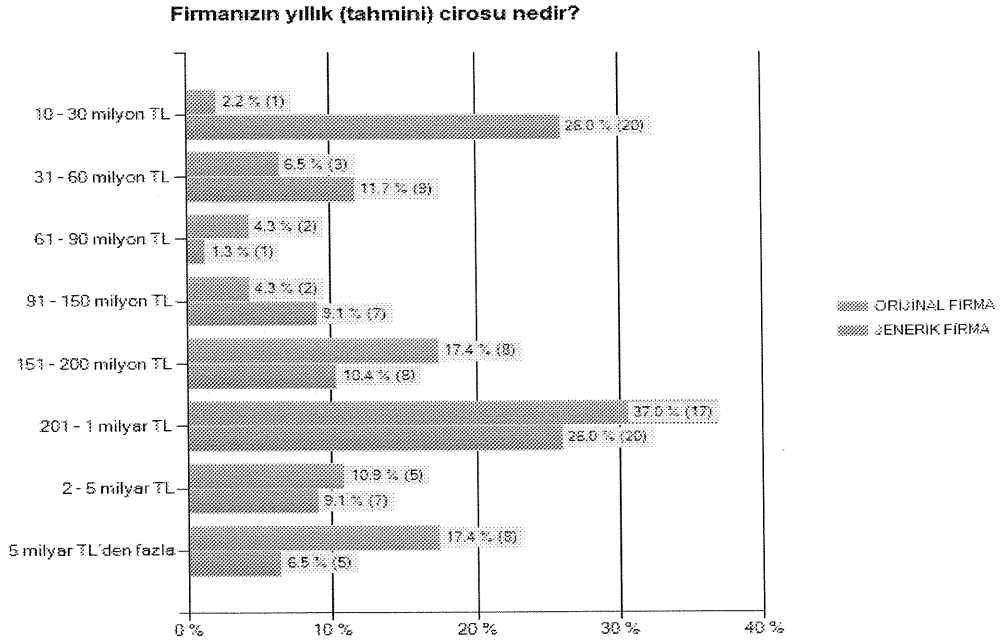
## EK 2. Çalışan Sayısı Grafiği



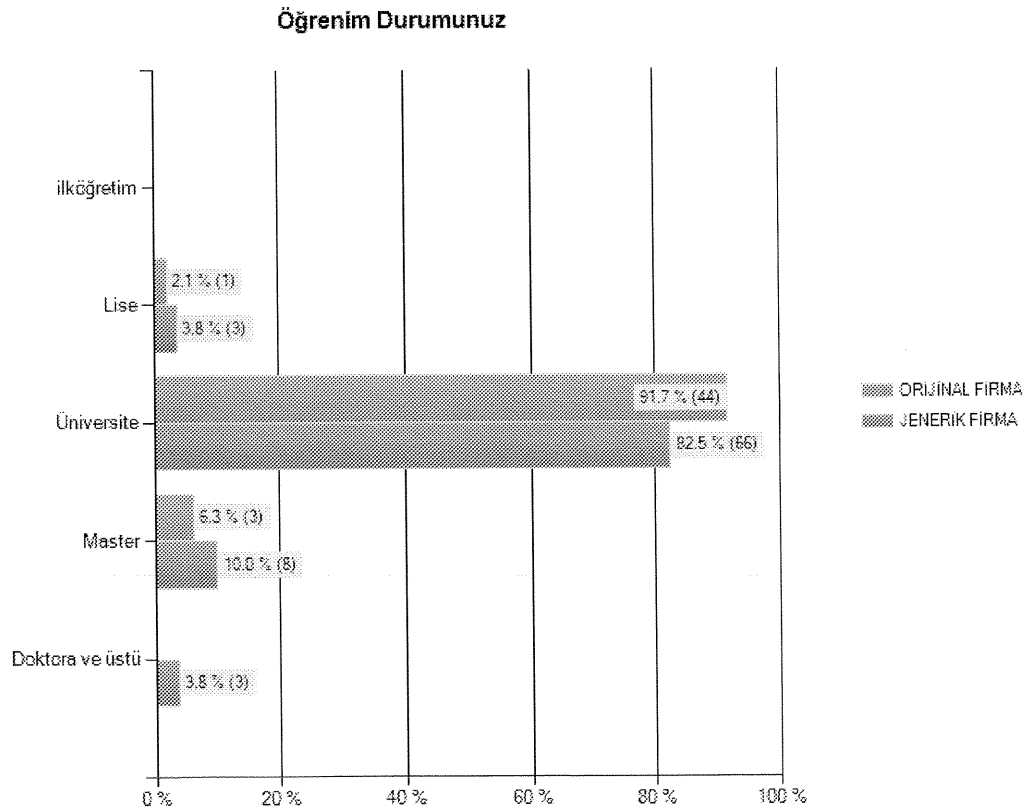
## EK 3. Firma Bazlı Çalışan Sayısı Grafiği



## EK 4. Firmaların Tahmini Ciroları Grafiği

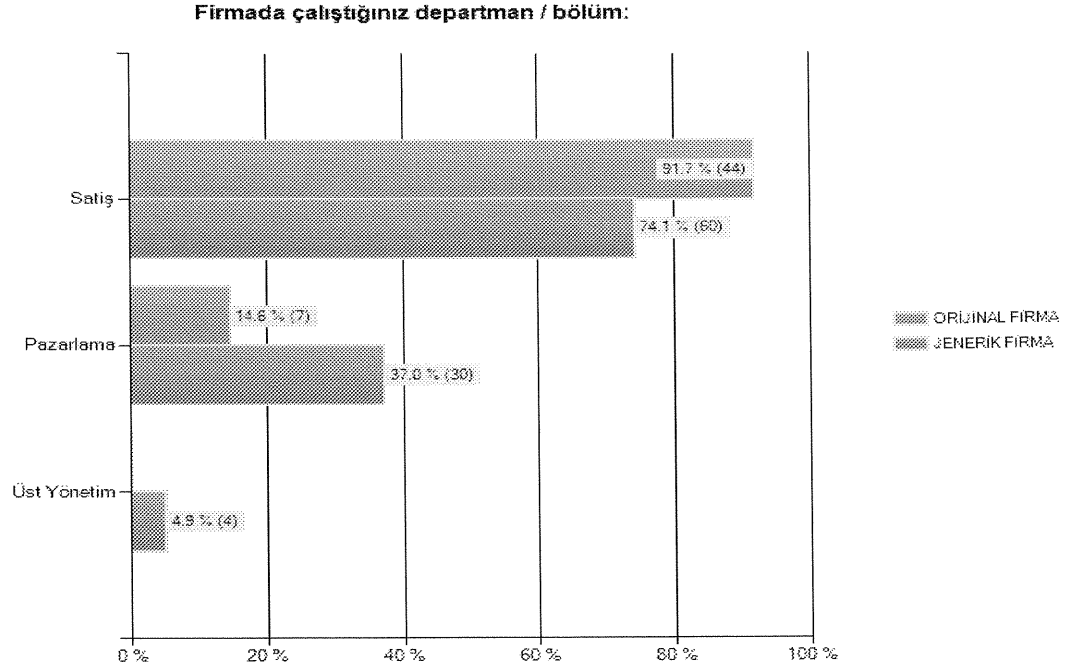


## EK 5. Katılımcıların Eğitim Durumu Grafiği



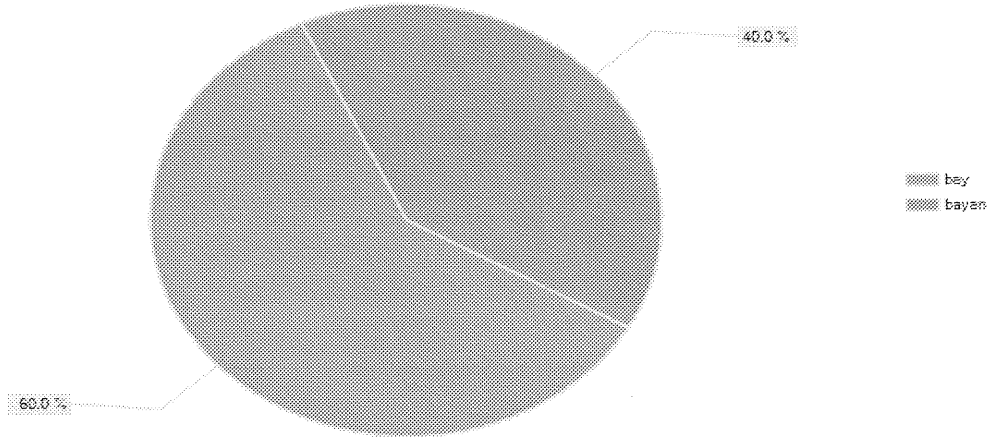


## EK 6. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler Grafiği



## EK 7. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı Grafiği

cinsiyetiniz



## **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı :** ALEV AKGÖL  
**Doğum Yeri :** İSKENDERUN/HATAY  
**Doğum Yılı :** 25.06.1979  
**Medeni Hali :** BEKAR

## **EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER**

**Lise 1992-1995 :** İSKENDERUN LİSESİ  
**Lisans 1995-1999 :** EGE ÜNİV. İLETİŞİM FAK. HALKLA  
İLİŞKİLER VE TANITIM BÖLÜMÜ  
**Yabancı Dil :** İNGİLİZCE

## **MESLEKİ BİLGİLER**

**2009-Devam :** GENERİCA İLÂÇ SAN. VE TİC. AŞ., Tıbbi Tanıtım  
Sorumlusu  
**2006-2009 :** ECZACIBAŞI-ZENTİVA SAĞLIK ÜRÜNLERİ, Tıbbi  
Tanıtım Sorumlusu