



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE
KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN
TARSUS OSB FAALİYETTE BULUNAN KOBİ İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Hayriye ŞENKAL

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi METİN OCAK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Hayriye ŞENKAL tarafından hazırlanan “Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan KOBİ İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 09/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER
(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)



Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK



Jüri Üyesi
Dr.Öğr.Üyesi Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 21 / 01 / 2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Köksal HAZIR
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.....21...../.....01...../2020.

Hayriye ŞENKAL

İmza

**LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTLERİN KRİZ ALGILAMA VE
KRİZLE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN
TARSUS OSB FAALİYETTE BULUNAN KOBİ İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hayriye ŞENKAL

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2020

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmelerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde liderlik tiplerinin etkisini incelemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz ve krizle başa çıkma stratejilerine dair bilgiler, ikinci bölümde liderlik ve liderlik tiplerine dair bilgiler, üçüncü bölümde ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği bölüm yer almaktadır.

Araştırma sonucunda liderlik tipleri ile krizle başa çıkma stratejileri arasında ilişki olduğu, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tiplerinin krizle başa çıkmada etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Krizle Başa Çıkma, Liderlik

**THE EFFECT OF LEADING TYPES ON ORGANIZATION'S CRISIS
PERCEPTION AND CRISIS STRATEGIES: AN APPLICATION ON
MERSİN TARSUS OSB'S ACTIVITIES**

(M.Sc. Thesis)

Hayriye ŞENKAL

**TOROS UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

2020

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of leadership types on crisis perception and coping strategies of SMEs operating in Mersin Tarsus Organized Industrial Zone.

The study consists of four parts. In the first part, information on crisis and coping strategies, in the second part information on leadership and leadership types, in the third part, the relationship between research variables is examined.

As a result of the research, it was found that there is a relationship between leadership types and strategies to cope with the crisis, and transformational, liberating and sustainability leadership types are effective in coping with the crisis.

Keywords: Crisis, Coping with Crisis, Leadership

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezli yüksek lisans eğitim ve öğretim hayatım süresince kaliteli hizmetlerinden dolayı Toros Üniversitesi'ne, eğitimimin gerçekleştirilmesinde destek ve katkılarından dolayı değerli hocam Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL'e ve çok değerli işverenim Hasan ŞEMSI'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezi tamamlamam konusunda büyük özveriyle bana destek olan ve yol gösteren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım çok değerli tez danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Metin OCAK'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli eşim Barış ŞENKAL ve çocuklarım Özgür ŞENKAL ile Gözde ŞENKAL'a çok teşekkür ederim.

Hayriye ŞENKAL

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZERGELERİN LİSTESİ	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1
Araştırma Probleminin Tanımı	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Yöntemi.....	2
Araştırmanın Kısıtları.....	2
Araştırmanın Varsayımları.....	2
Araştırma İle İlgili Kavramlar.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

1. KRİZ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ	4
1.1. Kriz Kavramı	4
1.2. Kriz Özellikleri	4
1.3. Kriz Çeşitleri.....	6
1.3.1. Taraflarına göre krizler	6
1.3.2. Kriz-zaman ilişkisine göre krizler	8
1.3.3. Tarafların niyetine göre krizler	10
1.3.4. Coğrafyaya göre krizler	13

1.3.5. Krize neden olan olayın niteliğine göre krizler	14
1.3.6. Krizi yaratan olayın etkisine göre krizler	15
1.4. Kriz Neden Olan Faktörler	17
1.4.1. Dış faktörler	19
1.4.1.1. Ekonomik faktörler	20
1.4.1.2. Doğal faktörler	20
1.4.1.3. Politik ve yasal düzenlemeler.....	22
1.4.1.4. Rekabet.....	22
1.4.1.5. Teknolojik gelişmeler ve yenilik.....	23
1.4.1.6. Sosyo – kültürel faktörler.....	24
1.4.2. İç faktörler	24
1.4.2.1. Örgütsel ve yönetsel sorunlar.....	24
1.4.2.2. Yaşam döngüsü	25
1.5. Kriz Aşamaları.....	27
1.5.1. Kriz öncesi.....	27
1.5.2. Kriz dönemi	27
1.5.3. Kriz sonrası dönem	28
1.6. Krizin Sonuçları.....	28
1.6.1. Krizin olumsuz sonuçları.....	28
1.6.2. Krizin olumlu sonuçları	29
1.7. Krizle Başa Çıkma Yolları.....	30
1.8. Kavramsal Olarak Strateji.....	31
1.9. Strateji Tanımı	32
1.10. Stratejinin Özellikleri.....	32
1.11. Strateji Tipleri	33
1.12. Stratejinin Avantajları ve Önemi	35

1.13. Stratejinin Faydaları.....	37
----------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK	39
2.1. Liderlik Kavramı	39
2.2. Liderlik Özellikleri	42
2.3. Liderlik Kuramları	44
2.3.1. Özellikler Kuramı	44
2.3.2. Davranışsal liderlik kuramı	45
2.3.3. Durumsal liderlik kuramı.....	48
2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	50
2.4.1. Karizmatik liderlik.....	53
2.4.2. Demokratik liderlik.....	54
2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik	54
2.4.4. Hayali liderlik	54
2.4.5. Takım liderliği	54
2.4.6. Stratejik liderlik	55
2.4.7. Katılımcı liderlik.....	55
2.4.8. Çok faktörlü liderlik	55
2.4.9. Dönüştürücü liderlik	56
2.4.9.1. İdealleştirilmiş etki.....	57
2.4.9.2. İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	57
2.4.9.3. İdealleştirilmiş etki (davranış).....	58
2.4.9.4. İlham verici motivasyon.....	58
2.4.9.5. Entelektüel uyarım	58
2.4.9.6. Bireyselleştirilmiş ilgi	59

2.4.10. Etkileşimci liderlik.....	59
2.4.10.1. Koşullu ödüllendirme.....	59
2.4.10.2. İstisnalarla yönetim (aktif)	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİLEŞİMLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİLEŞİMLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	61
3.1. Liderlik Tipleri ve Kriz İlişkisi.....	61
3.2. Liderlik Tipleri Strateji İlişkileri	62
3.3. Kriz ve Strateji İlişkisi	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4. YÖNTEM	67
4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	67
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	68
4.3. Evren ve Örneklem	69
4.4. Veri Toplama Araçları	71
4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi	72
4.6. Güvenirlilik Analizi	73
4.7. Verilerin Analizi	74

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5. BULGULAR	76
5.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	76
5.2. Pearson Korelasyon Analizi	77
5.3. Demografik Değişkenlerin Etkileri.....	83

5.4. Regresyon Analizi	88
------------------------------	----

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	93
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	113

ÇİZERGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Toplumda doğal felaketlere yanıt verme aşamaları.....	21
Çizelge 2.1. Üstün kişilik özellikleri.....	44
Çizelge 3.1. Kriz dönemlerinde liderin rolü.....	62
Çizelge 4.1. Katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	69
Çizelge 4.2. Katılımcıların medeni durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	69
Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş durumu dağılımı çizelgesi.....	69
Çizelge 4.4. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	70
Çizelge 4.5. Katılımcıların mesleğinde çalışma süresi dağılımı çizelgesi.....	70
Çizelge 4.6. Katılımcıların mevcut statü durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi.....	70
Çizelge 4.7. Katılımcıların bir üst yönetici ile çalışma süresi dağılımı çizelgesi.....	71
Çizelge 4.8. İyi derece uyum iyiliği değerleri.....	72
Çizelge 4.9. Ölçeklerin uyum iyiliği katsayıları.....	73
Çizelge 4.10. Liderlik stili ölçeği ve alt boyutlarına, kriz algılama düzeyi ve strateji yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu.....	74
Çizelge 5.1. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analizi sonuçları.....	76
Çizelge 5.2. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları.....	78
Çizelge 5.3. Katılımcıların cinsiyetine göre bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	83
Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni durumuna göre bağımsız örneklem t testi sonuçları....	84
Çizelge 5.5. Katılımcıların eğitim düzeyine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	85
Çizelge 5.6. Katılımcıların mevcut statü düzeyine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	86

Çizelge 5.7. Liderlik tiplerinin kriz algılama düzeyi üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	88
Çizelge 5.8. Liderlik tiplerinin öncü strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	89
Çizelge 5.9. Liderlik tiplerinin analizci strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	90
Çizelge 5.10. Liderlik tiplerinin tepkici strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	91
Çizelge 5.11 Liderlik tiplerinin savunmacı strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	92

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kriz neden olan faktörler	19
Şekil 1.2. İşletmelerin büyüme evrelerinin krizler ile ilişkileri	26
Şekil 2.1. Liderlik (yönetim) ızgarası	47

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
F	F Tablo Değeri
GKRY	Güney Kıbrıs Rum Yönetimi
r.	Korelasyon Katsayısı
Ort.	Ortalama
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
p.	Anlamlılık Değeri
s.	sayfa sayısı
sd.	Standart Sapma
ss.	sayfa aralığı
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
vd.	ve diğerleri

GİRİŞ

Araştırma Probleminin Tanımı

Kriz dönemlerinde, çalışanların örgütlerin istediği şekilde zorlanmadan yönlendirebilmesi ve hedef kitlelerde örgütlerin istediği algının oluşturulması krizin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında hayati öneme sahiptir. Bunu başarabilmenin en önemli yollarından bir tanesi bilinen, saygı duyulan, güven veren ve sözü dinlenen bir liderin bu sürecin başında olmasıdır (Tüz, 2014: 149).

Lider her zaman krizlere hazırlıklı, krizi sezebilen, doğru yöneten, kriz sonrası her türlü sonuca hazırlıklı kişidir. Lider krizleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi için farklılığı hissedilen, çözüm üreten, risk alabilen, insan kaynağını harekete geçirebilmek kabiliyetine ve yaratıcılığa sahip kişidir. Krizi yönetmek bir ekip işi olduğu için liderler özellikle insan kaynağına ve çevreye kriz öncesi süreçte gereken önemi vermelidir. New York eski valisi Giuliani liderlere kriz dönemlerinde bir strateji geliştirmelerini belirterek kabiliyetli insanları örgüt bünyesinde tutmalarını, örgüt üyeleri ile sık sık bir araya gelerek onların ilgilerini canlı tutmaları ve çalışanlarda güven uyandırmaları gerektiğini belirtmektedir (Tuğcu, 2004: 20).

Bir liderin değişim konusunda doğru bir anlayışa sahip olduğu söylenebiliyorsa, onun stratejik düşünme yeteneğine sahip olduğu düşünülebilir. Bir örgütün çevresindeki her şey devamlı değişiyorsa, etkili bir lider veya yönetici için manzara sürekli değişmek zorundadır. Değişen koşulları görebilmek, algılayabilmek ve geleceğe ilişkin düşünebilmek için liderin önünde ufkunu kapatan engellerin olmaması beklenmektedir. Dolayısıyla, stratejik düşünmek liderin geleceğe ilişkin sürekli yenilenen düşüncelere sahip olmasını ve bunun için onun en önde olmasını gerektirir. İleriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir (Leblebici, 2008: 72).

İşletmeleri oluşturan bireyler farklı görüş düşünce ve eğitimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi becerilere sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozaik oluşturulan bireyleri bir arada tutma, onları belirli amaçlar doğrultusunda çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabullenebileceği bir strateji seçme ve stratejiyi uygulama beceri ve yeteneğine sahip olma liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda liderlikte stratejik düşünceye sahip,

vizyonu olan, değişimi yönetebilen ve daha birçok özelliğe sahip olan stratejik liderlerin önemi artmaktadır (Eren, 2010: 477).

Buraya kadar ifade edilen hususlar kapsamında hangi liderlik tipinin krizlerin algılanmasında ve krizle başa çıkmada kullanılan örgüt stratejilerinin seçilmesinde belirleyici olduğunun tespit edilmesi araştırmamızın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde etkisini incelemektir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel bir analiz yöntemi olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde çalışan 337 kişiden toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS 23 ve SPSS 25 programlarında betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Mersin İli Tarsus İlçesi OSB Bölgesinde yer alan KOBİ'ler örnekleminde araştırmaya gönüllü katılan 337 çalışan ile sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği, veri toplama araçlarının araştırmanın amacını karşıladığı ve katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik belirttikleri görüşlerin doğru ve samimi olduğuna varsayılmaktadır. Ayrıca örgütlerin kullandığı stratejilerin krizle başa çıkma stratejilerini kapsadığı varsayılmıştır.

Araştırma İle İlgili Kavramlar

Liderlik: Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir (Çetin, 200: 21).

Kriz: Bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit eden, bazen de örgütün yaşamsal durumunu tehlikeye sokan ve acil olarak liderler ile çalışanlar tarafından tepki gösterilmesini gerektiren, psikolojik baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 1997: 312).

Strateji: İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Dinçer, 1999: 7).

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

1. KRİZ VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

1.1. Kriz Kavramı

Açık sistem olarak örgütler, çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlayamayan örgütler, dış çevreden gelen tehditler ve örgüt içinde yaşanan problemler nedeniyle kriz ile karşı karşıya kalabilirler. Örgütleri, bu kriz durumundan çıkaracak liderlerin sahip oldukları özellikler son derece önem arz etmektedir (Can, 1997: 312).

Kriz, bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit eden, bazen de örgütün yaşamsal durumunu tehlikeye sokan ve acil olarak liderler ve çalışanlar tarafından tepki gösterilmesini gerektiren, liderlerin ve örgüt yönetiminin kriz durumunu tahmin etmede yetersiz kaldığı, psikolojik baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 1997: 312).

Diğer bir tanımda kriz, örgütün hedeflerini ve misyonunu tehdit eden, örgütün önceden aldığı önlemlerin yetersiz kalmasına sebep olabilen, örgütün acil tepkisini zorunlu kılan, tepe yönetimini olumsuz etkileyen, gerilimli bir durumdur (Demirtaş, 2000: 359). Murat ve Mısırlı (2005)'ya göre ise kriz, istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır" (Murat ve Mısırlı, 2005: 1-19).

Yukarıda ifade edildiği gibi krizin çok farklı tanımlamaları yapılabilir. Kriz tanımlamalarının ortak yönü, örgütü olumsuz etkilemesi ve gerilimli bir durum olmasıdır.

1.2. Kriz Özellikleri

Örgütün varlığını tehdit etmeyen çalışma sistemini bozmayan her olumsuz duruma kriz teşhisi koymak yanlış bir tespit olacaktır. Bir kurum ya da örgütün karşılaştığı olumsuz durumlara kriz denilebilmesi için krizin bazı özelliklerinin belirgin olarak ortaya çıkması

gerekmektedir (Tüz, 2014: 11). Bu özellikler literatür incelendiğinde başta belirsizlik olmak üzere tehdit, gerilim, zaman baskısı şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Belirsizlik

Kriz döneminin en belirgin özelliklerinden bir tanesi belirsizliktir. Kriz, kuruluşları belirsizliğe sürüklemekte bundan dolayı hem yöneticilerin hem de çalışanların neye odaklanmaları gerektiği konusunda karar verememelerine neden olmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 26). Bu dönemde zaman ve imkânlar oluşan olumsuz durumun aydınlatılmasında yetersiz kalmakta, bu durum ise sürecin daha kötüye gitmesine neden olmaktadır. Bu belirsiz ortamda atılacak yanlış bir adım örgütün yok olmasıyla sonuçlanabilir. Belirsizlik ne kadar yüksek olursa krizin çözümü o kadar zorlaşacaktır (Tutar, 2016: 7).

Tehdit

Kriz bir örgütün hedeflerini, imajını, insan ve doğal kaynaklarını, finans yapısını hatta varlığını tehdit etmektedir (Baran, 2012: 26).

Zaman Baskısı

Örgütün krizden başarılı bir şekilde çıkabilmesi için yöneticilerin hayati öneme sahip adımları çok kısa sürede atmaları gerekmektedir. Zamanın kısıtlı olması ve acilen kararların alınmak zorunda kalınması zamanın, özellikle örgüt yöneticileri üzerinde yoğun bir baskı oluşturduğunu söyleyebiliriz (Pira ve Sohodol, 2015: 26).

Diğer Özellikler

Krizle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde krizlerin belirsizlik, tehdit edici ve zaman baskısı gibi temel özelliklerinin yanında şu özellikleri de sayılabilir (Tüz, 2013: 5)

- Kriz olağanüstü bir durumdur.
- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır.
- Kriz hassas ve kritik bir durumdur.
- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir.
- Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbir şey yapmamaya ya da uygunsuz davranmaya yöneltmektedir.

Bu özelliklere ek olarak;

- Krizler, kısa veya uzun sürebilir (Şen, 2001: 2)
- Beklenmedik gelişmelere neden olabilir (Aykaç, 2001: 125).
- Krizde korku hâkimdir ve örgütün ideolojisi, örgüt sadakati ve örgütsel normlar üzerinde aşağılayıcı önyargılar oluşturur (Jans, 1989: 15)
- Örgütler için hem tehdit hem de fırsatlar sunmaktadır
- Birçok durumda öğrenme süreçlerini başlatıp ve hızlandırabilmektedir (Wang, 2008: 435).

1.3. Kriz Çeşitleri

Krizler özelliklerine göre, farklı kıstaslar kullanılarak türlere ayrılabilir. Örneğin Türk Dış Politikası Krizi İncelemeleri Grubu'nun tasnifine dayanarak krizler altı farklı özellik temelinde incelenmektedir. Bu sınıflandırma çerçevesinde kriz çeşitleri; Taraflarına, coğrafyaya, zamana, niyete, nitelik ve etkisine göre krizlerdir.

1.3.1. Taraflarına göre krizler

Taraflarına göre kriz çeşitleri ele alınırken krizden etkilenen tarafların sayısına göre krizler; tek taraflı, iki taraflı ya da çok taraflı olarak üçe ayrılmaktadır.

Tek taraflı krizlerde kriz konusu olay tek bir ülke için odak noktası oluşturmaktadır. Tek taraflı krizler yönetimsel krizler ya da karar alma krizleri olarak adlandırılmaktadır. Bu tür krizlerde genellikle devletlerin karar alma mekanizmalarına, karar alıcıların algılarına yönelmiş temel tehdit algılaması bulunmaktadır (Hermann, 2008: 206). Aktörün ülke sınırları içerisinde kendi çıkar ve önceliklerine yönelik tehdit algıladığı durumlar tek taraflı krizler olarak adlandırılmaktadır. Ancak tek taraflı krizleri daha farklı biçimde tanımlamak da mümkündür.

Bu tanımlardan birinde tek taraflı kriz; aktörün düşman tarafından gerçekleştirilen fiziksel ya da sözlü fiil aracılığıyla kendisini kriz durumunda algıladığı fakat düşmanın herhangi bir kriz algılamasına sahip olmadığı uluslararası krizler olarak tarif edilmiştir. Bu nedenle tek taraflı krizler, yalnızca bir ülkenin dış politika krizini ihtiva etmektedir. Bu noktada diğer ülkelerin kendilerine yönelik bir kriz algısı bulunmamaktadır (Akbaba, James and Tavdaş, 2006: 231).

Tek taraflı krizlerin şiddete yol açma eğilimleri diğer kriz örneklerine göre daha düşüktür. Bu tür krizlerde tehdit algısı düşük olması, tehdidin şiddetinin de diğer krizlere

nazaran düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tek taraflı krizlerin arabuluculuk, uzlaşma, müzakere, gibi şiddet içermeyen yöntemler kullanılarak yönetilmesi olasıdır (Hewitt and Wilkenfeld, 1999: 311).

Bu tür krizlerde tehdit düzeyinin düşüklüğü askeri olmayan cevapların verilmesini sağlayabilmektedir ya da göreceli olarak güçsüz olan ülke karşılık vermekte gönülsüz davranabilmekte, kısıtlı olarak tehdide cevap vermektedir (Akbaba vd, 2006: 234). Tek taraflı krizlere örnek olarak; Türkiye, Yunanistan, Yugoslavya ve Romanya arasında 1934 Balkan Altantı'nın imzalanmasının ardından, Türkiye'nin Lozan Antlaşmasına aykırı olarak, İtalya'nın Doğu Akdeniz'deki faaliyetlerine karşı tedbir amacıyla Bulgaristan sınırına asker yığılması, Bulgaristan'ın kendisine yönelik bir tehdit olarak algılanması ile tırmanan 1935 Bulgaristan Krizi örnek gösterilebilir (Brecher and Wilkenfeld, 1997: 3).

Bununla birlikte yönetsel hatalar da tek taraflı krizler içerisinde yer almaktadır. 2018 yılı içerisinde İngiltere'de 900'den fazla şubesi olan KFC firması şubelerinin neredeyse yarısını kapatmak durumunda kalmıştır. Ve bu durumun nedeni ise trajikomiktir. Şubelerine tavuk taşıma işi yapan kargo firmasının değişmesi ve yönetimin süreci iyi yürütememesi sonucunda KFC şubelerinde tavuk kalmamıştır. Büyük zorluklar yaşayan firma, sonrasında krizi atlatıp şubelerinin çoğunu geri açmış ve sosyal medya üzerinden yoğun bir özür dileme propagandası içerisine girmiştir. (Ham vd, 2012:23)

İki taraflı krizler; genellikle iki taraflı, devletlerarası uyuşmazlıkları konu edinen dış politika krizleridir. Bir aktör tarafından yaratılan statükonun diğeri tarafından istenmemesi krizi tırmandırmakta ya da savaşa yer bırakmadan kriz yönetimi aşamasına geçilmektedir. İki taraflı krizler oluşturulan yeni statüko üzerinde gerçekleştirilen pazarlıkları içermektedir. İki taraflı krizlerde krizin tarafı ulus devletlerdir. Türk dış politikasında SSCB'nin Kars ve Ardahan bölgesinin kendisine bağlanması talebine ilaveten Montrö Boğazlar Sözleşmesi'nin yenilenmesini içeren 1945 Sovyet Talepleri iki taraflı krizlere örnek göstermek mümkündür (Hermann, 1993: 209).

Tek taraflı krizler ile iki taraflı krizlerin temel ayrımının her ikisinin şiddete neden olma noktasında farklılaşmaları olduğunu ifade edililirken; iki taraflı krizler daha fazla askeri düşmanlık oluşturma olasılığını içermektedir. Tek taraflı krizler ise, tek bir ülkenin krizi olarak ifade edilebilmektedir. Bu nedenle tek taraflı krizler müzakere, uzlaşma, arabuluculuk gibi şiddet içermeyen yöntemler ile yönetilebilmektedir (Hewitt and Wilkenfeld, 1999: 311).

Çok taraflı krizler ise; sistemik düzeyde kırılma ve bozulmaları içermektedir. Uluslararası yapının düzeninin bozulduğu çeşitli dönemlerde [I. ya da II. Dünya Savaşı dönemleri gibi] aktörler arası güç dağılımı değişebilmekte ve yeni bir düzen ortaya çıkabilmektedir.

Ayrıca örgütlerde de krizin son aşaması yani dağılma aşamasında da bu durum sıklıkla görülmektedir. Kriz sürecini atlatabilmiş bir banka için bu dönemi atlatabilecek herhangi bir çözüm geliştirilmediği takdirde, kriz şiddeti bağlamında örgütün ortadan kalkma yani batma riski vardır. Bu zor süreçlerde yaşadıkları krizlerin de sayısı artabilir. Çevresi ile olan ilişkinin bozulması, tüketici şikayetlerinin artması, kredi kaynak sınırlarında daralma, krizin müşterilerin öğrenmesinin yansımalarına bağlı olarak mevduatlarda düşüş, bunlara doğrudan bağlı bir şekilde çalışanlardaki stres ve paniğin yarattığı huzursuzluk, verim düşüşü, iş gücündeki azalış ve en sonunda da örgütsel çözülme olarak kendini gösterir (Akat ve Budak, 2002:343).

1.3.2. Kriz-zaman ilişkisine göre krizler

Kriz tanımlamaları zaman unsuru yönünden farklılık göstermektedir. Krizler, yüksek tehdit algılaması, tehlide cevap verebilmek için kısa zaman ve sürpriz unsurlarını içermektedir. Bu tanımlama doğrultusunda, sürpriz olaylar biçiminde ortaya çıkması onların yani krizlerin ani, beklenmedik olaylar biçiminde ifade edilmesine sebep olmuştur. Ancak bununla birlikte krizler her zaman ani biçimde ortaya çıkmamaktadır. Krizleri analiz eden farklı akademisyenlerin krizleri ortaya çıktıkları zaman yönünden farklı tanımlamaları nedeniyle krizler oluştukları zaman dikkate alınarak sınıflandırılabilir (Hermann, 1993: 209).

Krizler zaman ilişkisine göre; ani, gelişen, tekrarlayan, uyuyan krizler biçiminde dört farklı biçimde sınıflandırılabilir. Ani krizler; karar alıcı birim tarafından beklenmeyen bir zamanda, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan, sürpriz yaratan olaylardır. Ani krizlerde genellikle fiili eylemin sonucu olarak iki taraf arasında gerilimin yükselmesi üzerine siyasi ya da diplomatik tepkinin askeri güç unsurları ile desteklenmesi söz konusudur. Ani krizlerin sürpriz durumlar olarak ortaya çıkmaları karar alıcılar açısından ani krizleri önlemez, kriz karşısında tedbir alınmaz hale getirmektedir. 2003 yılında ABD askerlerinin Irak'ın Süleymaniye kentinde Türk Özel Harekât Merkezi'ne gerçekleştirdikleri baskın ve beraberinde Türk askerlerinin kafalarına çuval geçirilerek gözaltına alınmaları bir ani kriz örneğidir.

Ani gelişen krizlere başka bir olay ise 2 yıl önce United Airlines firması tarafından yaşanmıştır. Beklenmeyen bir olay ve belki de ufak bir kriz sosyal medya desteği ile ani bir ivme alarak ciddi boyutta bir kriz haline dönüşmüştür. Bu kriz, 9 Nisan 2017 Pazar günü, United Airlines uçuş ekibinden dört kişinin uçağa alınmak istenmiş olması ve zaten dolu olan uçakta böyle bir durumun söz konusu olamayacağı durumu ile başlamıştır. Sonrasında firma, gönüllü olarak yerini verebilecek 4 kişi için ertesi gün ücretsiz uçuş, konaklama gibi imkanlardan oluşan bir teklif sunmuştur. Gönüllü olarak bu teklifi kimsenin kabul etmemesi üzerine firma, gelişigüzel bir şekilde yolcuları seçerek tekliflerini kabul etmeleri konusunda baskı uygulamış ve sonucunda ise üç yolcu kabul etmek durumunda kalmıştır fakat bir doktor, hastasını görmesinin acil olduğunu belirterek teklifi kabul etmemiştir. Sonrasında ise bu şahıs fiziksel zorlama ile uçaktan indirilmiştir. Bu süreci kaydeden bir kişinin ilgili videoyu çeşitli sosyal ağlarda paylaşması ile birlikte 49.000'den fazla paylaşım ve 3.8 milyon kez izlenme gerçekleşmiştir. Olayın büyümesi neticesinde ise firma CEO'su özür dilemiştir (Marotti ve Zumbach, 2017).

Gelişen krizlerde ise hem zaman faktörü açısından krize neden olan olay, hem de krizin tırmanma eğilimi zamana yayılarak kendini göstermektedir. Gelişen krizler, ani krizlerden farklı olarak sürpriz bir durum ihtiva etmemektedir. Bu nedenle gelişen krizlerin önlenmesi mümkün olup, önlenemediği durumlarda diplomatik, siyasi ve askeri önlemlere başvurulmaktadır. Gelişen krizlerde, taraflar arasında uyuşmazlık, çatışma ve kriz süreçlerini izlemek kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla her bir süreçte tarafların ilişkilerde tırmanmaya yaratabilecek sözsöz/eylemsel davranışlardan kaçabilme olasılığı yüksektir. '1964 Kıbrıs Krizi' olarak isimlendirilen Kıbrıs Cumhuriyeti'nde Türk toplumuna yönelik saldırıların ve Türk toplumunun anayasal haklarının ihlal ile yönetimden dışlanmasını ortaya çıkaran süreç gelişen kriz özelliği göstermektedir.

Tekrarlayan krizlerde kriz niteliği taşıyan olay zaman zaman belirginleşir, tırmanır, durağanlaşır daha sonra yeniden tırmanma eğilimi gösterir. Tekrarlayan krizlerde, krize neden olan olayın dayandığı görüş ayrılığı ortadan kaldırılamaması nedeniyle taraflar bazı dönemlerde gerilimi tırmandırma ve kendi istedikleri sonucu dayatma yaklaşımı sergileyebilirler. Örneğin 1974 Kıbrıs Krizi, 1964 ve 1967 Kıbrıs krizlerinin tekrarı niteliğinde olup Kıbrıs'ta anayasal düzenin yeniden tesisi ve Kıbrıs Türk toplumunun hak ve çıkarlarının korunması amacıyla Türkiye'nin adaya sıcak müdahalesini içeren çatışmayla sonuçlanmıştır. Uyuyan krizlerde ise, diğer kriz çeşitlerinden farklı olarak, kriz niteliği taşıyan olayın üzerinde adeta zımni bir moratoryum sağlanmıştır. Bu tür krizlerde kriz niteliği taşıyan olay, bütün uyarılara sahip olmasına rağmen savunmacı tarafça ya bilinçli olarak

krizleştirilmemektedir ya da tırmandırılmamaktadır. Bununla birlikte uyuyan krizlerde herhangi bir ihlal ani bir biçimde krize dönüşebilme riskine sahiptir. Örneğin 1923 Lozan Antlaşmasına göre Ege adalarının silahlandırılması antlaşmanın ihlali anlamına gelmesine rağmen Limni Adası ve diğer Ege adalarının silahlandırılmasında kriz tüm bileşenlerini göstermesine rağmen herhangi bir tırmanma yaşanmamaktadır. Bundan ötürü Türk dış politikasındaki 1981 Limni Krizi başlıca uyuyan kriz örneğidir. Uyuyan krizlerde, kriz henüz sonlanmamış olduğu için kriz yönetim süreci de sona ermemektedir.

1.3.3. Tarafların niyetine göre krizler

Kriz yönetimini etkileyen bir diğer unsur da krizi ortaya çıkaran tarafın niyetidir. Krizler her zaman sürpriz biçimde ortaya çıkan durumlar değildir. Tarafların niyetine göre krizler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kurgulanmış/Tasarlanmış Krizler
- Öngörüsüz Krizler
- Meşruiyet Arayışı Krizi
- Dolaylı Krizler
- Kasıtsız Krizler
- Kaza Krizleri

Kimi durumlarda karar alıcılar ülkesel çıkar ve öncelikleri çerçevesinde herhangi bir konuda muhatabını müzakere zeminine çekebilmek için veya başka amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendilerinin kontrol edebilecekleri bir krizi tasarlayarak uygun bir zamanda uygulamaya sokabilirler. Böylesi bir durum genellikle iyi tasarlanmadığında ve/veya parametreleri iyi kontrol edilemediğinde beklenen yararı/amacı sağlamaktan uzak kalabilir. Hatta uygulayan/tasarlayan tarafı beklenmedik zararlara uğratabilir. Bununla birlikte eşikleri, parametreleri, sınırlı amacı elde etmeye dönük iyi tasarlanmış bir krizde karşı taraf şiddete başvurmadan görüşme masasına/diplomatik müzakere sürecine çekebilmeye uygun bir tercih olabilir. Genellikle tasarlanmış bir krizde karşı tarafın rasyonel davranacağı düşünülerek beklentilere uygun davranması sağlanmaya çalışılır. Bazı durumlarda krizi çıkaran taraf var olan statükoyu kendi lehine çevirmek, yeni bir statüko yaratmak ya da kendi çıkarlarına uygun gördüğü bir durumun kabul ettirebilmek amacıyla bir kriz planlayabilmektedir. Krizi çıkaran tarafın kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturduğu bu tür krizlere kriz yönetimi literatüründe, “kurgulanmış/tasarlanmış krizler” denilmektedir. Bu tür krizlerde, krize sebep olacak olay, krizi çıkaran taraf, krizin riskini ve yararını, getireceği faydayı ve

maliyetini, bütün farklı senaryoları göz önünde bulundurarak hazırlamış ve kriz çıkartmanın kendisine fayda sağlayacağı yönünde kararını verdikten sonra planını uygulamaya koymuştur. Ancak bir krizin geçireceği bütün aşamaların tasarlanmasının oldukça güçtür. Kurgulanmış krizlerde kullanılacak bütün yöntem ve amaçlar esnek bir biçimde kurgulanmayı gerektirmektedir. Bütünüyle iyi planlanmamış, tasarlanmış bir krizin fayda sağlamaktan ziyade, büyük zarar verebilme olasılığı bulunmaktadır.

Kurgulanmış kriz ifadesi kullanılırken, bu tür krizlerin yalnızca saldırgan taraf tarafından oluşturulabileceği algısına kapılmamak gerekmektedir. Savunmacı taraf, daha önce hak iddiasını dillendirmediği bir konuda hak sahibi olduğunu göstermek amacıyla tasarlanmış bir kriz çıkartabilmektedir. Daha önce hak iddiasını dillendirmediği bir konuda tasarlanmış kriz yaratan taraf olası paylaşımın taraflarından biri olduğunu gösterme amacı güderek kriz oluşturabilir. Bu tür durumlarda krizin savunmacı karakterden saldırgan karaktere geçmez. Hayli hazırda krizi savunmacı karakterde sürdürme ihtimali vardır. Saldırgan amaç güden tasarlanmış krizlerde ise statükoya meydan okuma, kendi hak ve taleplerini tek taraflı olarak genişletme amacı güdülmektedir.

Savunmacı taraf açısından tasarlanmış krize örnek olarak 1976 yılında Ege denizinde Yunanistan'ın vermiş olduğu petrol arama ruhsatlarına karşılık olarak Türkiye'nin de TPAO'ya arama ruhsatları vermesi gösterilebilir. Türkiye'nin TPAO'ya petrol arama ruhsatları vermesi ve bu ruhsat bölgelerini 'Türk Kıta Sahanlığı' içerisinde tanımlaması, krizin başlatan/planlayan tarafın Türkiye olduğunu düşündürmektedir. Çünkü aynı bölgede iki farklı ülkede iki kurumun sahip olduğu ruhsatlar nedeniyle bir kriz ortaya çıkacağına öngörülmemiş ya da böyle bir krizin tasarlanmamış olma olasılığı bulunmamaktadır. 1976 Kıta Sahanlığı Krizi'nde Türkiye, saldırgan olmayan bir fiili durum yaratma stratejisi uygulayarak Yunanistan'a Ege Denizi'nde Türkiye'nin de kıta sahanlığı haklarının kabul ettirmeyi amaçlamıştır. 1976 Kıta Sahanlığı Krizi, 1976 yılında Bern Deklarasyonu'nun imzalanmasına kadar devam etmiştir. 1997 yılında Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nin Rusya Federasyonu'ndan S-300 Füze sistemleri satın alması ile başlayan statüko ihlaline yönelik girişim saldırgan taraf açısından tasarlanmış krize örnek gösterilebilir. Türkiye, söz konusu füzelerin Kıbrıs'a getirilmeleri halinde imha edileceğini açıklamamıştır. Zira adaya yerleştirilecek füzelerin adadaki askeri güç dengesini olumsuz etkileyecek, Türkiye'nin hava üstünlüğünü tehlikeye sokacak ve NATO yükümlülükleri çerçevesinde bölgesel ittifakları tarafından bir tehdit olarak algılanacaktır. Kıbrıs'ta 1974 sonrası Türkiye'nin temel politikasının oluşan güvenlik dengesinin korunması olduğu bilindiğinden krizin saldırgan tarafça tasarlanmış olduğu kanısı oluşmaktadır.

Kurgulanmış kriz için başka bir örnekte ise 1993 yılında Pepsi kutu ve cam şişe içerisindeki kolalarda şırınga, mermi gibi yabancı cisimlerin bulunduğu iddiası tüm medyada yer almıştır. Pepsi kriz ekibi ise durumun imkansız olduğunu iddia ederek suçlamaları reddetmiştir fakat imajını kurtarması için de kendini temize çıkarması gerekmektedir. Bu amaçla basın bültenleri basılmış, şişelerin ve kutuların doldurulmadan çok kısa bir süre öncesindeki anlarını gösteren canlı görseller kullanılmış ve devamlı bu tarz cisimlerin ürünler içerisinde yer alabilmesinin ne kadar zor olacağından bahsedilmiştir. Ayrıca Pepsi, taklitçi firmaların aldatmacalarının kurbanı olduğu konusunda hemfikir olan Gıda ve İlaç İdaresi'nin komisyoncusu David Kessler tarafından da desteklendi. Bunlara ek olarak Colorado' da bir süpermarketteki güvenlik kamerasından Pepsi'yi açan ve içine bir şırınga yerleştiren bir kadın yakalandı. Sonuç olarak ise çoğu uzmanın hem fikir olacağı şekilde Pepsi'nin eski imajını geri kazandığına inanılmaktadır (Gribas, 2018:243).

Kurgulanmış krizlerin aksine, krize neden olan olaya sebebiyet veren tarafın, olayın kriz doğurabileceğini öngörmediği durumlar da mevcuttur. Bu tür krizler 'öngörüsüz krizler' olarak adlandırılmaktadır. 6-7 Eylül olayları ve Struma Krizi öngörüsüz kriz örnekleridir.

Kimi durumlarda krizi yaratan tarafın niyeti meşruiyet sağlamaktır. Hem saldırgan hem de savunmacı taraf meşruiyet krizi yaratabilmektedir. Savunmacı tarafın oluşturduğu meşruiyet krizinin amacı daha önce tanınmış ya da tanınmasını istediği hak ve statüyü korumaya ilişkin olabilmekte iken; saldırgan tarafın başlatmış olacağı meşruiyet krizi bir fiili durum yaratma çabasıdır, saldırgan taraf haksız eylemine meşruiyet sağlamayı amaçlayabilmektedir.

Bazı dönemlerde bir ülkenin kendi iç dinamikleri ile gelişen bir krize komşu ülkeler dolaylı yollardan krizden etkilenmeleri nedeniyle taraf olabilmektedirler. Bir diğer ülkenin krizi çıkaran tarafın eylemlerinden dolayı olarak etkilenilmesi ve krize taraf olması halinde ortaya çıkan krizler dolaylı krizler olarak adlandırılmaktadır. Dolaylı krizler süreç içerisinde ikili dış politika krizlerine dönüşebilmektedir. Örneğin Irak'ın Kuveyt'e saldırması ve ilhak etmesi ile başlayan Körfez krizinde Kürt sığınmacıların Türkiye'ye sığınmaları Türkiye açısından dolaylı bir kriz yaratmıştır.

Taraflar arasında krize sebep olan eylem ya da olay her zaman taraflardan herhangi birinin kriz çıkartmak amacıyla tasarlanmış bulunduğu bir fiili durum değildir. Kaza olarak algılanabilecek bir gelişme taraflar arasında bir krize neden olduğunda tarafların bu olaydan yola çıkarak krizi tırmandırmaları gerekmemektedir. Kaza krizlerinde genellikle tarafların kriz halini ortadan kaldıracak diplomatik, siyasi süreçleri başlatmaları diğer kriz türlerine

nazaran kolaydır. Tarafların özgün durumlarının kriz çıkartma amacını taşımaması krize neden olan olayın çözüm sürecinin hızlanmasına katkıda bulunur. Kaza krizlerde gerilim düzeyi çoğu kez düşüktür. Çözüme ilişkin süreçlerin kolaylıkla ortaya konulması ve sürecin hızlandırılması beklenilir. Kaza krizlerinde kriz halini ortadan kaldıracak diplomatik, siyasi ya da hukuksal çözüm yöntemleri kullanılabilir. Örneğin; 1926 yılında Ege Denizi'nde Lotus isimli Fransız gemisi ile Bozkurt isimli Türk gemisinin çarpışmalarının ardından, Lotus gemisinin Fransız kaptanının Türkiye'de yargılanması Türkiye-Fransa arasında bir kriz haline gelmiştir. Krizin taraflarının anlaşarak Uluslararası Daimi Adalet Divanı'na başvurmaları Türk dış politikasında kaza krizinin en açık örneklerin biridir.

“Krizi çıkaran taraf dış uyaranlara rağmen sergilediği davranış sonucunda bir krize sebep olmuşsa bu kasıtsız krizdir.” Kasıtsız kriz kavramı Alexander George'un kasıtsız savaş kavramından ilham alınarak oluşturulmuştur. Bu tür krizlerde, krize neden olan taraf hem kriz çıkartma niyetine sahip değildir hem de davranışının krize neden olacağını öngörememektedir (Kafdağlı, 2013: 46).

1.3.4. Coğrafyaya göre krizler

Coğrafi açıdan krizlerin tasnifi özellikle aktörlerin egemenlik alanlarının sınırlarını saptamak açısından önemlidir. Yerel bir kriz aktör ulus devletin egemenlik sınırı içerisinde oluşan ve merkezi otoritenin krizle mücadele edebilme yeteneğinin yüksek olduğu krizlerdir. Bununla birlikte yerel bir krizin ulusal, bölgesel hatta uluslararası bir krize dönüşme olasılığı her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

Krizler ortaya çıktığı coğrafyaya göre yerel, ulusal, bölgesel ya da uluslararası krizler olmak üzere dörde ayrılabilir. Ülkenin kendi egemenlik alanı üzerinde meydana gelen ve içeriği sebebiyle bir diğer ülkeyi etkilemediği sürece herhangi bir uluslararası boyutu bulunmayan krizler 'yerel krizler' olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda 6-7 Eylül Olayları Türkiye'nin egemenlik alanı üzerinde meydana gelmiş ve krizin herhangi bir uluslararası boyutunun bulunmaması açısından bir yerel kriz örneğidir.

Ulusal krizler, bir ülkenin bir diğer ülkeyle uyuşmazlığından kaynaklanan dış politika krizleridir. Dış politika krizlerine konu olan olayın niteliği siyasi, hukuki, askeri ya da ekonomik olabilmektedir. Dış politika krizlerinin Türkiye ve ABD arasında Süleymaniye Krizi ya da Türkiye ve SSCB arasında 1945 Sovyet Talepleri Krizi gibi pek çok örneği bulunmaktadır.

Bölgesel krizler ise, meydana geldiği alan itibariyle sistemik krizlerin bir alt bölgede oluşan hali olarak ifade edilmektedir. İki ya da daha fazla ülkenin etkilendiği bölgesel krizler alt sistem dengelerini değiştirebilmekte, krize bölgesel aktörlerin ve örgütlerin dâhil olmasını sağlayabilmektedirler. Örneğin; Doğu Akdeniz özelinde sadece bu bölgeye özgü bir kriz özelliği gösterdiğinden dolayı Doğu Akdeniz’de Türkiye-GKRY arasındaki MEB krizi bir bölgesel kriz olarak da sınıflandırılabilir.

Bütün kriz tipleri arasında krize dâhil olan aktörlerin sayısı en yüksek olduğu kriz tipi uluslararası krizlerdir. Uluslararası krizler, iki aktörün uyumsuzluğundan ortaya çıksa dahi geniş bir alanı etkilemekte, konuya uluslararası örgütlerin dâhil olmasına neden olabilmektedir. Uluslararası krizlerde genellikle tırmanma aşamasında krizin tarafları artış göstermektedir. Bu bağlamda uluslararası krizler çok sayıda farklı coğrafyadan aktörü sürece dâhil eden krizlerdir.

1.3.5. Krize neden olan olayın niteliğine göre krizler

Krize neden olan olaylar tarafların niyetlerine göre geniş bir yelpazede şekillenebilir. Krize neden olan olayın niteliğine göre krizler, en genel şekliyle askeri, ekonomik, siyasi, hukuki ya da insani nitelikler taşıyabilmektedir.

Krize neden olan olayın niteliğine göre askeri kriz, ulusal güvenliği doğrudan etkileyebilecek fiili bir saldırının hızla askeri önlemler almayı zorunlu kıldığı bir kriz durumudur. Askeri krizlerde krize neden olan olay, askeri hedeflere ya da ülke sınırlarına doğrudan yönelmiş bir saldırı olabilmektedir. Bu tür krizlerin tırmanmasına askeri tehdidin varlığı neden olmaktadır. Örneğin; Süleymaniye Baskınında doğrudan Türk askeri personelinin hedef alınması, Kardak Kayalıkları krizinde kayalıklara Yunanistan’ın asker çıkartarak yaklaşacak olanlara ateş açılacağını ilan etmesi bu bağlamda sıralanabilmektedir. Benzer biçimde krize neden olan olayın savunmacı tarafın siyasi hak ve çıkarlarına, hedeflerine yönelik bir tehdit ve/veya saldırı olarak algılanması ile tırmanan kriz durumu ‘siyasi kriz’ olarak tanımlanmaktadır. Siyasi krizlerde saldırgan taraf kendisinin meşru gördüğü gerekçelere dayanarak herhangi bir siyasi hedef ve/veya önceliğini elde edebilmek için bir fiili durum yaratabilmektedir. Örneğin PKK lideri Abdullah Öcalan’ın Suriye’de barındırılması 1998 yılında Türkiye tarafından temel hak ve çıkarlarına saldırı olarak algılanmış ve kriz Öcalan’ın Suriye’den çıkarılması ile sonuçlanmıştır. Ancak krizler genel olarak askeri veya siyasi çıkarları tehdit eden durumlar olarak görülmelerine rağmen, ülkenin ekonomik çıkarlarını tehdit eden durumlar olarak görülebilmektedir. Kriz olarak algılanan fiili

ihlalin ya da tehdidin, savunmacı tarafın ekonomik hak ve çıkarlarına yönelik bir tehdit olarak görülebildiği durumlar ekonomik krizler olarak ifade edilmektedir. İlâveten, krize neden olan olay taraflar arasında hukuki nitelikte bir uyuşmazlıktan doğabilmektedir. Hukuki uyuşmazlığın taraflar arasında henüz bir statü üzerinde anlaşılmamış bir olaydan meydana gelebileceği gibi tarafların daha önce üzerinde anlaşmış oldukları bir statüyü taraflardan birinin tek yanlı bir eylemle değiştirmek istemesinden ya da hukuki statüyü yok etme isteğinden de hukuki nitelikte bir krizin doğması mümkündür. Lotus-Bozkurt krizi yargılama hakkından kaynaklanan bir kriz olması sebebiyle hukuki kriz örneğidir.

Krize neden olan olayın niteliğine göre krizler askeri, siyasi, hukuki ve ekonomik bağlamda ülkeye doğrudan tehdit olarak görülebilecek şekilde tanımlanmıştır. Bununla birlikte insani kriz olarak adlandırılan krizler ülke çıkarlarına doğrudan tehdit içermemeleri yönünden diğer krizlerden ayrılmaktadır. İnsani krizlerde krizi tetikleyen olay saldırgan tarafın temel insan hak ve özgürlüklerine yönelik olarak başlattığı şiddetli ve kitlesel etkileri olan bir saldırı ile ortaya çıkabilmektedir. Genellikle saldırgan tarafın kendi ülkesinde yine kendi vatandaşlarının bir kısmına yönelik olarak başlatmış olacağı kitlesel baskı, sindirme, asimilasyon ve kitlesel katliamlar insani kriz olarak ifade edilmektedir. Türk dış politikası açısından insani krizin en temel örneği 1988 yılında İran- Irak savaşı Halepçe’de sürecinde zehirli gaz bombalarının kullanılması sonucunda zarar gören Iraklı Kürtlerin Türkiye’ye sığınması ile yaşanan sığınmacı/mülteci akınıdır.

1.3.6. Krizi yaratan olayın etkisine göre krizler

Krizi yaratan olayın etkisine göre krizler; ulusal güvenlik, güvenlik ikilemi, statü belirsizliği, yansıma, uyum, prestij ve mağduriyet algısı krizleri olarak adlandırılabilir.

Ulusal güvenliği ve toprak bütünlüğünü ilgilendiren ya da ülkenin var oluşuna yönelik bir tehdit içeren krizler “ulusal güvenlik krizleri”dir. Ulusal güvenlik krizlerinde taraflar arasında krize neden olan olay; toprak bütünlüğü, temel hedef ve çıkarların korunması, temel güvenlik öncelikleri bakımından ciddi tehditler ya da saldırılardır. Ulusal güvenliğin tehdit altında olduğu algısı ülkeleri ek önlemler almaya yöneltmektedir. Bu bağlamda 1997 yılında GKRY’nin Rusya’dan temin ettiği S-300 füze sistemlerinin Kıbrıs’a konuşlandıracağını açıklaması üzerine tırmanan kriz sistemlerinin doğrudan Türkiye’nin güvenliğini tehdit etmesi bakımından ulusal güvenlik krizinin bir örneğidir. Krizi yaratan olayın etkisine göre ulusal güvenlik krizi tanımlamasında geniş anlamda bir ulusal güvenlik tanımlamasından ziyade, dar anlamda bir güvenlik tanımlaması yapılmış olduğundan söz etmek mümkündür. Bu bağlamda

dar anlamda güvenlikten kastedilen şey; ülkelerin kendi varlıklarını sürdürme amacıyla yakından ilişkili olan ve ülke topraklarının doğrudan savunulmasını gerektirmeyecek çeşitli önlemlerin alınmasıdır (Sönmezoğlu, 2012: 368).

Genellikle uluslararası ilişkilerde silahlanma yarışı ile açıklanan bir kavram olarak güvenlik ikilemi, bir devletin diğer devletlerden kaynaklandığını düşündüğü tehditleri önlemek için silahlanmaya başlaması üzerine tetiklenen, silahlanan devlete karşı diğer devletlerin kendi silahlanma faaliyetlerini arttırmalarıyla tırmanan bir güvenlik kısır döngüsü olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik ikilemi nedeniyle ülkelerin güçlerini sürekli artırma çabası, taraflar açısından sonu çatışma ile bitecek büyük kaynakların israfına neden olacak bir tırmanma sürecine neden olacaktır. Bu nedenle bu tez çerçevesinde ülkelerin güçlerini sürekli arttırmaları nedeniyle ortaya çıkan krizlerin güvenlik ikilemi krizleri olarak adlandırılması uygun bulunmuştur. 1935 Bulgaristan Krizi, aslında Bulgaristan'a yönelik doğrudan bir tehdit bulunmamasına rağmen ülkenin kendisini tehdit altında hissetmesi ve bu nedenle güvenliğini arttırıcı önlemler alması bakımından bir güvenlik ikilemi krizi örneğidir.

Uluslararası ilişkiler açısından bir neden mi yoksa bir sonuç mu olduğu tartışmalı olan bir kavram olan prestij, krize neden olan olayın etkisine göre bir kriz çeşidi olmaktadır. Prestij krizlerinde krize neden olan davranış ya da olay savunmacı tarafın saygınlığını zedeleyen bir tehdit niteliğinde olabilir. Prestij krizini başlatan taraf eyleminden, ulusal ya da uluslararası alanda saygınlık kazanmayı hedefleyebilir. Savunmacı tarafın prestijini sorgulayan söyleme ya da eyleme karşı tepkisiz bir tutum takınması saldırının kabulü anlamına geleceğinden prestij krizlerinde orantılı bir tepkinin gösterilmesi gerekmektedir. Savunmacı tarafın tepkisi saldırgan taraf açısından direnç anlamına geleceğinden bu tür krizlerde gerginliğin tırmanması mümkündür. 2003 yılında Süleymaniye Krizi ve çuval olayı Türkiye'nin askerini dahi koruyamayacak bir ülke olduğu imajına neden olması açısından bu tür krizlere örnek teşkil etmektedir.

Taraflar arasında görüş ayrılıklarını ortadan kaldıracak hukuki, siyasi düzenlemelerin bulunmaması bir statü belirsizliği yaratmaktadır. Bu statü belirsizliğinin krize dönüşme ihtimali yüksektir. Devletler hukuku açısından devletlerin egemenlik haklarına yeni yorumlar getiren düzenlemeler ve tutum değişikliği talepleri kolaylıkla statü belirsizliği krizlerine veya var olan statüyü tanımamak ya da zaten öyle bir statünün olmadığı durumuna dönüşebilir. Türk Dış politikasında 1987 Ege Krizi olarak adlandırılan Yunanistan'ın kendi kıta sahanlığında olduğunu iddia ettiği bölgede petrol araması ve buna mukabil olarak Türkiye'nin de aynı bölge için ruhsat vermesi hadisesi bir statü belirsizliği krizi örneğidir. Statü belirsizliği

krizleri, hem saldırgan hem de savunmacı tarafın herhangi bir hak ve çıkar kaybına neden olacağı endişesi taşımalarından ötürü hızlı bir tırmanma eğilimi göstermektedir.

‘Mağduriyet algısı krizleri’, genellikle saldırgan tarafın kendisini bir olay ya da eylemin gerçekleşmesinden dolayı mağdur görmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bu tür krizler her zaman saldırgan tarafın kendisini bir konuda mağdur hissetmesinden kaynaklanmaz. Mağduriyet algısı krizi, savunmacı tarafın saldırganın eylemlerinden ötürü kendisini mağdur hissetmesinden de kaynaklanabilmektedir. Mağduriyet algısı krizlerinde savunmacı taraf tepki göstermeye zorlanabilmektedir.

Bu nedenle güç asimetrisinin savunmacı tarafın lehine çevrilmesi ya da en azından eşitlenmesi gerekmektedir. Saldırgan tarafın sözel ya da eylemsel girişimlerinin savunmacı tarafta mağduriyet algısı yarattığı durumlarda, uyuşmazlık ya da çatışma evrelerinde kriz yönetimi stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Savunmacı taraf açısından Mağduriyet algısı krizlerine 1974 yılında Yunanistan’ın karasularını 6 milin üzerine çıkartmasının Türkiye tarafından ulusal çıkarları ve egemenlik hakları açısından mağduriyet yaratacağını öne sürmesi örnek verilebilmektedir. Mağduriyet algısı krizlerine saldırgan taraf açısından ise, 1991’de Irak’ın Kuveyt’te saldırmasının sebebi olarak Kuveyt topraklarının zaten kendisinden kopartılmış olması sebebiyle Irak’ın mağdur edildiği gerekçesine dayanarak Kuveyt’in Irak’a bağlanması talebini örnek gösterebiliriz.

Bazı krizler krizin muhatabı olan savunmacı tarafı doğrudan hedef almayı amaçlamamaktadır. Herhangi bir ülkenin oluşturduğu ittifaklar ya da müttefiklik ilişkileri bir olay komşu ülkelerde tehdit algılanmasına sebep olabilmektedir. Doğrudan savunmacı tarafı etkilemeyecek bir olay ya da sözsel eylem yansıma etkisi yaratarak savunmacı ülkede tehdit algılanmasına ve tırmanmaya neden olduğu durumlar yansıma krizleri olarak adlandırılmaktadır. Örneğin 1957 Suriye Bunalımı doğrudan Türkiye’ye yönelik herhangi bir amaç, etki ya da kasıt olmaksızın Suriye-SSCB yakınlaşması Türkiye tarafında tehdit olarak algılanmıştır.

Bütün anlatılan kriz türlerinin dışında krize neden olan olay herhangi bir uyum sorunu yaratıyor veya uyum sorununu çözüyor ise ‘uyum krizi’ olarak adlandırılmaktadır.

1.4. Kriz Neden Olan Faktörler

İşletmeler içinde buldukları sistemin elemanı olmakla beraber aynı zamanda kendi içerisinde de bir sistem olarak hayatlarını sürdürmektedir. Bu noktada yaşamlarını

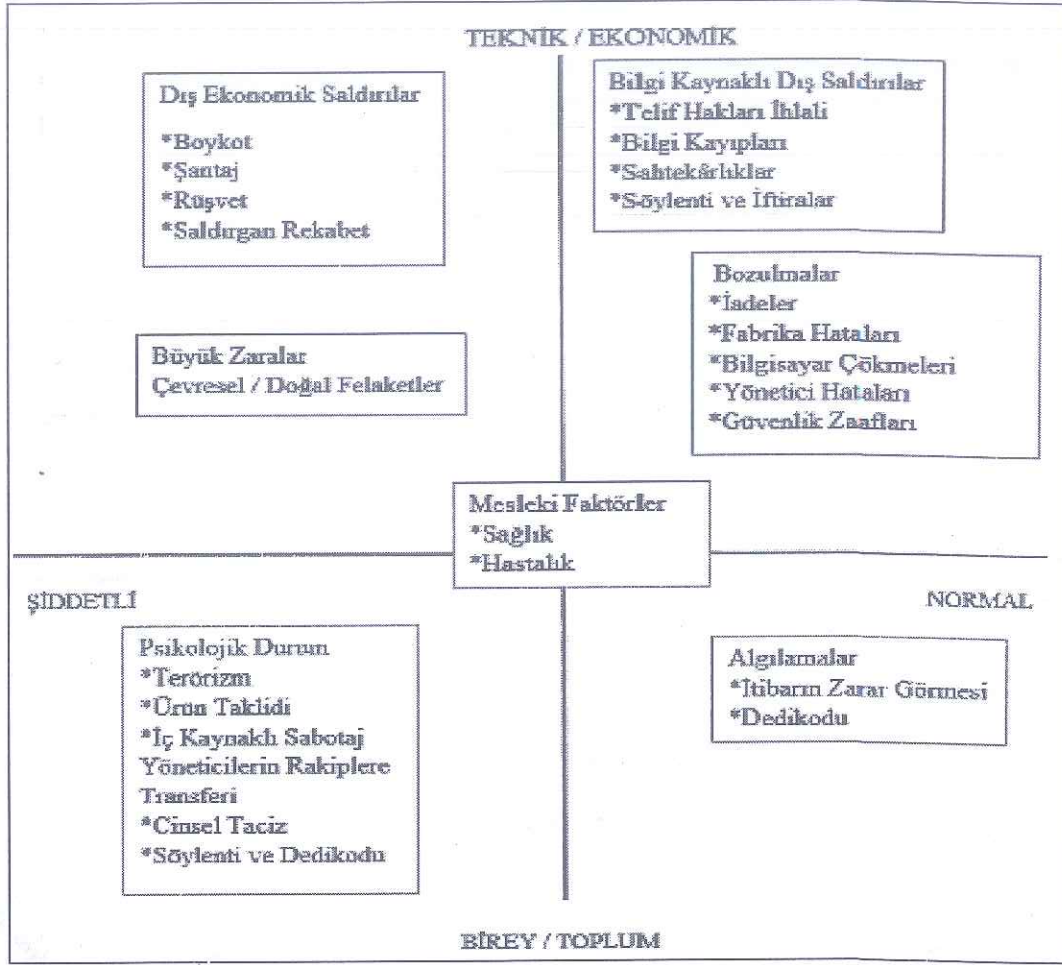
sürdürdükleri çevre üzerindeki her olumsuz etkiden bir şekilde etkilenecek konumda oldukları gibi kendi sistemleri kaynaklı yaşanan sıkıntılar sebebi ile çevresindeki diğer sistemlere olumsuz etkileri olabilmektedir. Literatürü incelediğimizde krizlere sebebiyet verecek pek çok etken pek çok farklı sınıflandırma dâhilinde ele alındığı görülmektedir (Seymour ve Moore, 2000: 49).

Business Planning & Research International 1990 yılında Times dergisinde yayınlanan en büyük 1000 şirketin üst düzey yöneticilerinin de içinde bulunduğu büyük çaplı araştırması sonucu krizlerin en çok ortaya çıkma sebeplerini şu şekilde sıralamıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164):

- Çevre kirliliği
- Hatalı ürün
- İstenmeyen devralma teklifi
- Sabotaj
- Üst düzey yönetim üyelerinin ölümü
- Üst düzey yönetim üyesinin kaçırılması
- Bilgisayarların çökmesi
- Endüstriyel anlaşmazlıklar
- Dolandırıcılık

Benzer çalışma İngiltere’de de yapılmış, 250 büyük ölçekli işletmeye yaşadıkları krizlerden hareketle en çok hangi kriz türlerine karşı hazırlıklı oldukları sorulmuş ve alınan yanıtlar %_31 sabotaj ve ürün hataları, %_16 sağlık riskleri, yangın tarzı kazalar, %16 sahtekârlık, %15 finansal krizler, %12 doğal afetler, %10 baskı grupları şeklinde geri dönüş alınmıştır (Regester ve Larkin, 2000: 164).

Aniden ve kendisini hissettirmeden meydana gelen krizlerin ortaya çıkma sürecinde pek çok değişken rol oynamaktadır. Şekil 1.1’de Pearson ve Mitroff’un (1993) kriz kaynakları çizelgesi paylaşılmıştır. Bu çizelge kaynakları şiddetliden normale, teknik/ekonomikten, insan/toplum orijinine göre değerlendirmektedir.



Şekil 1.1. Kriz neden olan faktörler (Pearson ve Mitoff, 1993, s. 50).

Yukarıda pek çok farklı süreç içerisinde açıklanan değişkenler iç ve dış faktörler çerçevesinde sınıflandırmak mümkündür. Bu bölümde kriz kaynakları, iç ve dış faktörler başlıkları altında ele alınarak ayrıntıları ile incelenmiştir.

1.4.1. Dış faktörler

Krizlere sebebiyet veren dış faktörler işletme ya da bireylerin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Dünyanın sürekli değişen yapısı, küreselleşme sebebi ile meydana gelen zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı sebebi ile gerçekleşen felaketler, ülkeler arası meydana gelen siyasi gerilimler ve bunların politikalara yansımaları gibi makro düzeydeki olaylardır. Örgütün dış çevreye olan bağlılığı ve çevrenin örgüt üzerindeki etkisi, örgütün krizden ne derece etkileneceği de belli eden unsurları oluşturur (Tutar, 2007: 24-27).

Örgütler her gün daha da fazla açık sistem yaklaşımı mantığını bir yönetim ilkesi olarak ele almakta, bu durumda sürekli değişen dış çevrelerden bağımsız hareket etme şansı da ortadan kalkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2015: 35). Buradan hareketle her geçen gün

çevreleri ile daha fazla ilişki içine girip bağlarını daha fazla arttıran örgütler gittikçe daha fazla kriz faktörü ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

1.4.1.1. Ekonomik faktörler

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri ekonomik sistemlerdeki değişiklikler doğrudan örgütü etkileyebilecek bir özelliktir. Ekonomik sistemlerde meydana gelen pek çok aksaklık beraberinde krizleri getirdiği de bilinmektedir.

Ekonomik faktörlere dayalı oluşan krizler reel sektör krizleri ve finansal krizler ana başlıkları altında ele alınırken devamında yine kendi alt başlıklarına bölünmüştür. Dünyada gerçekleşen pek çok değişiklik, ekonomik açıdan bir karşılık bularak farklı alan ya da sektörlerde krizlere yol açabilmektedir. Oluşan bu krizlerde dolaylı ya da doğrudan farklı sektörlerde de atlayabilmektedir.

Genel olarak ekonomide yaşanan sıkıntıların bir krize dönüşmemesi için tarafların çözüm odaklı bir şekilde problemlere yaklaşması gerekmektedir. Aksi durumlarda ortaya çıkacak krizler geniş bir alanı etkisi altına alıp pek çok kurumun yaşamını sürdürmesini imkânsız hale getirebilir (Örnek ve Aydın, 2008: 49).

1.4.1.2. Doğal faktörler

Doğal faktörler kriz sebepleri arasında insanların en az müdahale etme şansı olan kriz faktörleridir. İklimsel ya da jeolojik temelli, depremler, seller, volkanik olaylar, deniz kaynaklı felaketler doğal faktörler kapsamında değerlendirilebilecek kriz sebepleridir.

Öncesinde sadece uzak ihtimalli tahminleri yapılabilen doğal felaketler ani ve beklenmedik olaylardır. Örneğin bir bölgenin jeolojik yapısı sebebi ile deprem riski ortaya konmakta ya da belirli şiddette bir depremin olma ihtimaline karşı belirli zaman aralıkları ile ifade edilebilen değerler verilebilmektedir. Diğer yandan bir bölgenin iklimsel yapısı ve coğrafyası sebebi ile yılın hangi dönemlerinde doğal felaket olarak adlandırılabilir yağışlar, hortumlar ya da fırtınalar tahmini olarak değerlendirilebilmektedir. Tutar (2000) bu krizleri diğer krizlerden ayıran en büyük farkın tahmin edilememesi kaynaklı hazırlık sürecinde yaşanan sıkıntılar olduğundan bahseder. Nitekim bu değerlendirmeler kesin yargılardan uzaktır. Bu felaketlere işletmelerin ya da bireylerin önceden hazırlıklı davranması ancak bina ya da demirbaşlarda gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ya da bölgenin risk durumuna

göre terk edilmesi gibi farklı çözüm yöntemleri şeklinde gerçekleşebilmektedir (Tutar, 2000: 25).

Faulkner (2001) yaşanan doğal felaketlere karşı verilen yanıt sürelerini Fink (1986) ve Roberts (1994) araştırmaları kapsamında toplayarak ortak bir çizelge şeklinde şöyle sunmuştur:

Çizelge 1.1. Toplumda doğal felaketlere yanıt verme aşamaları

Birleşik Alan	Fink'in (1986) Süreçleri	Roberts'in (1994) Süreçleri
1- Kriz öncesi	Ön Belirti Süreci: Krizin kaçınılmaz olduğu belli aşama.	Kriz Öncesi: Felaketleri önlemek / etkisini azaltmak için harekete geçilen süreç
2- Ön Belirti	Akut Aşama: Geri dönüşün olmadığı krizin gerçekleştiği noktada hasar sınırlandırılmasının hedeflendiği aşamadır.	Acil durum aşaması: Felaketin başladığı süre içerisinde insan ve varlıkların kurtarılması için harekete geçilen süreç
3- Acil	Kronik Aşama: kendi kendini analiz etme ve iyileşme süreci.	Ara Süreç: Felaketten etkilenen kişilerin kısa vadeli temel ihtiyaçları ile ilgilenilen süreç. Amaç toplumun en kısa zamanda normale dönmesini sağlamaktır.
4-Orta Derece		Uzun dönem: Devam eden bir önceki aşamada ele alınmayan daha uzun süreli (alt yapı, çevre sorunları vs) ele alındığı aşama.
5-Uzun Dönem (Kurtarma)		
6-Sonuç		

Kaynak: Faulkner, B. (2001). Towards a Framework For Tourism Disaster Management - Tourism Management, 22, s. 140.

1.4.1.3. Politik ve yasal düzenlemeler

Bir dış faktör olan politik ve yasal düzenlemeler güçlü birer kriz faktörü olabilmektedirler. Devlet politikalarında gerçekleşen değişiklikler, müdahaleler, finansal destek kararlarındaki değişiklikler, dış ticaret konusundaki devlet yaklaşımı, vergilendirme politikaları, politik ve yasal düzenlemeler içerisinde yer almaktadır (Şahin, 2010: 12) . Aynı zamanda ülkelerin uluslararası ilişkileri çerçevesinde yolunda gitmeyen ikili ilişkileri ve politik restleşmeleri, doğrudan kendisini yasalar nezdinde hissettirebilmekte ve piyasalara krize dair hiçbir hazırlık şansı vermeden belirsizlik içine sokabilmektedir. Kimi durumlarda aşırı gerilme halinde ülkeler arası yaşanan ambargo kararları, ticari anlaşmaların iptal edilmesi, vize anlaşmaları başta olmak üzere turizmi baltalayacak karşıt duruş sergilenmesi ilgili sektörler için büyük kayıplar da oluşturabilmektedir.

Politik ve yasal düzenlemeler sadece ülkesel boyutta değil uluslararası çapta değerlendirilmesi gereken bir faktördür. İşletmeler özellikle küresel sisteme de ayak uydurarak ticari etkinliklerini yurt dışına taşımak istediklerinde gidilecek ülkenin ya da o ülkenin tabi olduğu uluslararası birliklerin hukuki düzenlemeleri doğrultusunda hareket etmek durumundadır. Bir işletmenin yeni bir ülke pazarına girmesi işletme sisteminin etkileneceği çevreyi genişletici bir unsurdur. İşletme kendi ülkesinde varsa yaşanan krizden daha az etkilenmesine sebebiyet verebileceği gibi yeni sorunlar ile karşılaşma riskini de ortaya çıkartabilir (Örnek ve Aydın, 2008: 53).

1.4.1.4. Rekabet

Bir kriz faktörü olarak rekabet küreselleşme çerçevesinde şekillenen en önemli alt başlık niteliğindedir. Özellikle 1970 sonrası pazar ve endüstri yapılarının tamamen küreselleşme mantığı ile hareket etmesi ulusal rekabet gücünün önemini gündeme getirmiş, ülkelerin makro seviyeden mikro seviyeye her kademedeki rekabet gücünün önemi ortaya çıkmıştır (Çivi, 2001: 21). Küreselleşmenin hayatın bu kadar içine girmesi, işletmeleri varlığını sürdürebilmesi açısından ister istemez rekabet koşullarına da ayak uydurmaya da mecbur bırakmaktadır. Bu da örgütlerin rekabeti bir tür stratejik amaç haline getirmesini mecbur hale sokmaktadır (Koroğlu, 2004: 22).

Özellikle küresel pazarlara giren işletmeler bu noktada yoğun rekabetçi yapıya ayak uydurabilmek adına ar-ge çalışmaları gibi sürekli gelişmeye yönelik teknoloji ve yenilik merkezli çalışmalara yönelmek durumunda kalmışlardır.

Krizler ve rekabet olgusu çift yönlü olarak birbirini etkileyen iki kavramdır. Yukarıda açıklandığı üzere yoğun rekabet ortamları ve küreselleşmenin mecbur bıraktığı çevre ortamı işletmeleri krizlere sürükleyebilmektedir. Öte yandan krizler de işletmelerin sahip olduğu rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyici hatta yok edici bir etkiye sebep olabilir (Stafford, 2002: 32).

1.4.1.5. Teknolojik gelişmeler ve yenilik

Günümüz dünyasında, bilgiye en hızlı şekilde ulaşım onu işleyebilen, yönetim çıktılarına ve faaliyetlerine dönüştürebilen işletmeler varlıklarını devam ettirebilmekte ve yoğun rekabet ortamında rakip işletmelerin önüne geçebilme fırsatını ele geçirebilmektedir (Ahipaşaoğlu ve Kaya 2005: 1).

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde ilgili sektörlerin tabanına yayılmasına sebebiyet verdiği gibi üretim faktörlerinin de yeni teknoloji kapsamında yenilenmesi açısından da baskın bir etki oluşturmaktadır. Sürekli farklı firmalarca daha üst model ve daha hızlı üretim yapabilen, çok yönlü teknolojilerin piyasaya girmesi, tüketim odaklı toplum yapısında da bu yönde beklentiler yaratmakta, işletmelerin teknolojik açıdan kendisini yenilemesini mecbur bırakmaktadır. Buradan hareketle bu gün pek çok ekonomik dalgalanmanın temelinde teknolojik gelişmeler ve yeniliğin olduğu bilinmektedir (Filipetti ve Archibugi, 2010: 179) . Öte yandan bu teknolojiler işletmeye kendilerini zorla kabul ettirmekle beraber benimsenmediği durumlarda kriz yaratan bir etki ortaya çıkartmaktadırlar (Tüz, 2001: 6).

Yenilik sürecinde, bilgi teknolojilerinin katma değer üretmesine rağmen pahalı giderler olması ve bu teknolojiler vasıtasıyla üretim gerçekleştirebilecek personele olan ihtiyaç, işletmeler için önemli bir sorun unsurudur. Yeni teknolojiye geçememek, geçilen teknolojiye hâkim olmamak veya doğru insan kaynağına ulaşamamak rekabette de geride kalma durumunu ortaya çıkartacaktır.

Teknoloji kaynaklı bir diğer önemli kriz sebebi de veri kaybı ve güvenlik ihlalleridir. Gelişen teknolojiler, bulut teknolojisi, sanal serverlar gibi makro boyuttaki teknolojik ürünler aynı zamanda güvenlik ihlallerinin de eskiye oranla daha fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Bilgisayar korsanlarınca şirketlerin hesaplarına erişilebilmekte, veriler silinebilmekte veya çalınabilmektedir. Aynı şekilde mevcut verilerin yedeğinin olmaması şirketleri dönülmez zararlara uğratabildiği de bilinen bir gerçektir (Harvard Business 2007: 17).

1.4.1.6. Sosyo – kültürel faktörler

Örgütleri tüketicilerinin bulunduğu çevreden ve ihtiyaçlarından ayrı olarak düşünmek imkânsızdır. Hedef kitle olarak seçilmiş pazarın kültürü, dini değerleri ve demografik yapısı, gibi pek çok etmen işletmelerin ürünü üretmeden önce hesaba katması gereken değişkenlerdir.

Günümüz toplumunun tüketim odaklı davranışları, tüketimi ihtiyaç merkezli bir davranış olmasından uzaklaştırmaktadır. Tüketme eyleminin giderek bir amaç haline gelmesi hatta bir hobi olarak değerlendirilmeye başlanması (Robin, 1996: 120-122) tüketicinin işletmelerden beklentileri üzerinde de etkin rol oynamaktadır. Bu durumda işletmeler hedef kitlenin tüketim ihtiyacı, moda algısı, değişen yaşam tarzı ve güncel ihtiyaçlarını karşılayacak esneklikte bir üretim sistemine de sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda bu hizmeti sağlayan işletmeler rekabette öne geçecek, işletme için kriz kaçınılmaz olacaktır.

1.4.2. İç faktörler

Örgütlerin karşılaştıkları krizler sadece dış sistemden gelen tehlikeler kapsamında gerçekleşmemekte aynı zamanda insan kaynakları, yönetsel faktörler, örgüt kültürü gibi iç dinamiklerinde etkisi bulunmaktadır.

King (2002: 237) iç faktörler temelli krizlere dair yapılmış çalışmalarda şu ortak özelliklere dikkat çekmektedir:

- İç faktörlere dayalı krizler sadece örgütün iç yapısına değil aynı zamanda dış sistemini de etkileyebilir. Bu krizler örgütte çalışanlara zarar verdiği gibi, örgütün yatırımcılarına ve müşterilere de zarar verebilmektedir.
- Krizler özel kuruluşlar, kamu kuruluşları, çok uluslu şirketler ya da kooperatifler gibi kar amacı gütsün ya da gütmesin, her türlü örgütün içinde meydana gelebilir.
- Krizler örgütlerin meşruiyetini etkileyebilir. Örgütün yaşadığı kriz sürecinde devreye giren medya kuruluşlarının toplum üzerinde oluşturacağı algı örgütün kriz ile mücadelesini etkileyebilir.

1.4.2.1. Örgütsel ve yönetsel sorunlar

Her işletme kendi içerisinde bir sistem konumunda olup bu sistemlerinde kendilerine özgü bir kültür yapıları söz konusudur. Örgüt kültürü en sade anlamı ile ortak amaçlar etrafında toplanmış bireylerin oluşturduğu, sistem içerisinde neyin doğru ya da yanlış olduğu,

nelerin değerli kabul edildiği gibi konularda ortak payda sağlayan, örgütü koruduğu gibi iş görenlere de güvence veren bir mekanizmadır (Sezgin ve Bulut, 2013: 183). Örgütlerin krizlere tepki gösterme süreleri ya da gerekli düzenin kısa süre içerisinde sağlanıp krizin kontrol altına alınması, oluşturulan kültürün yapısı ile ilişkilidir. Örneğin örgütsel yapının değişen çevre şartlarına uyum gösterecek esnek yapıdan yoksun olması krizlere karşı daha savunmasız bir görüntü ortaya çıkartacaktır (Tutar, 2007: 34).

Yöneticilerin krizlere bakış açısı, örgütlerin krizler ile mücadele edebilirliğinde oldukça önemli bir etmendir. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız yaklaşımları, kendi örgütünün başına geleceğine ihtimal vermemesi, örgütlerin kriz sinyallerini görmezden gelmesi, çevresel değişimler konusunda duyarlı davranmayıp gerekli bilgileri toplamak için herhangi bir çaba sarf etmemesi gibi durumlar örgütleri krizlere karşı savunmasız bırakmaktadır (Atay ve Tanrısevdi, 2008: 437). Ayrıca gelişmelere uyum sağlamayan ya da bu konuda inatçı davranan yönetimler de önemli birer kriz faktörüdür (Meyers ve John , 1988: 21-22). Bu durum bir yandan işletmenin rekabette geride kalmasına sebebiyet verecek diğer yandan yenileşme süreci de bir mücadele şeklinde gerçekleşerek istenilen verimlilik sağlanamayacaktır.

Bir diğer önemli yönetsel sorunda örgüt içerisinde yetki ya da otorite kullanımı aşamasıdır (Pira ve Sohodol, 2015: 33). Yöneticilerin üst yönetim ile yakınlığı ya da akraba durumunun olumsuz etkileri, yetersiz donanımdaki yöneticilerin karar verme aşamasında yetersiz kalması, verilen emirlerin iş görene aktarımı noktasında iş göreni olumsuz etkileyecek bir davranış hali birer yönetsel sorun kaynaklı kriz sebepleri olabilecek potansiyeldeki durumlardır.

1.4.2.2. Yaşam döngüsü

Bir sistem olarak ele alınan örgütlerin de tıpkı yaşayan sistemler gibi belli bir hayat döngüleri vardır. Bu döngüler de bir insanın doğumundan ölümüne geçirdiği süreçler gibi kuruluştan yok oluş evresine kadar farklı dinamikleri içerisinde barındırır.

Genel itibariyle örgütlerin en çok büyüme süreçlerinde krizler ile uğraştıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Akıncı, 2010: 64). İşletmelerin etki alanları büyüdükçe çevre de gerçekleşen krizlere daha açık olabildikleri gibi örgüt içi faktörler sebebi ile krizler ile karşı karşıya kalma durumuna daha açık hale gelirler. Nitekim Greiner (1997: 402-407) yapmış olduğu çalışmada bu düşünceyi destekler niteliktedir. Greiner, işletmelerin yaşam evrelerini beş aşamada ele alıp (Şekil 1.2) her aşamada yaşanması muhtemel kriz yapılarını ve bunların çözüm yollarını incelemiştir.



Şekil 1.2. İşletmelerin büyüme evrelerinin krizler ile ilişkileri (Greiner, 1997, s. 402).

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi işletmeler küçük boyuttan büyüğe, gençlik dönemden olgunluğa geçiş süreçlerinde yaşadıkları sorunlar da çözümlerde birbirinden farklı seyretmektedir. Greiner’e (1997) göre ilk olarak işletmenin büyüme sürecinde yöneticinin giderek yetersiz kalmaya başlaması ilk kriz sürecini ortaya çıkartırken bunu yeni işletme boyutuna adapte olabilecek yaratıcı insan kaynağı gücü ile aşmak mümkün. Devam eden süreçte ilk krizi atlatan işletmeler zamanla büyüyerek ayrı birimlere bölünür, böylece geniş ve çok yönlü bir karar alma süreci meydana gelir. Bu noktada doğru birimlerin doğru şekilde iletişim kurması, verilerin sistem içerisindeki doğru kaynağa yönlendirilmesi oluşacak krizlerin en önemli çözüm yoludur. Kontrol krizi yöneticilerin genişleyen saha çalışmalarında kontrolü kaybetme hissi ile ortaya çıkan bir durumdur. Burada gerekli birimlerin iş ile ilgili yetkilendirilmesi, kontrolün daha kolay ve merkezi bir şekilde yapılmasına imkân sağlar. Bürokrasi krizi ise giderek büyüyen işletmelerde süreçlerin giderek artması, evrak işlemlerinin çoğalması ile meydana gelen işletme içi amaçlarda kaymaların olduğu süreçtir. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyumlu çalışmasının düzenlenmesi yani koordinasyonun öneminin ortaya çıktığı dönemdir. Son aşamadaki krizler işletmenin ilerleme düzeyine göre ne olacağı tam olarak kestirilemezken örgütün yeniden yapılanması üzerine kurulu bir strateji ile ancak en üst seviye krizlerin atlatılabileceği düşünülmektedir (Greiner, 1997: 402-407).

1.5. Kriz Aşamaları

Krizler kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada değerlendirilmektedir.

1.5.1. Kriz öncesi

Literatürde krizin gelişim dönemi olarak da geçen bu dönem, kriz meydana gelmeden önce belirtilerinin ortaya çıkmaya başladığı, krizin habercisi olan dönemdir (Tüz, 2014: 18). Kriz birdenbire başlamaz, çoğu basit sorunlar olarak başlar. Eğer bu sorunlar dikkate alınmaz, göz ardı edilirse gün geçtikçe büyür ve kısa sürede kriz boyutunu alırlar (Sarıkaya, 32). Bu dönem üç aşamadan oluşur. Bunlar (Narbay, 2006: 28-29).

Körlük

Krizin bu dönemde tanınması gerekir. Örgüt içinde performans düşüklüğü ve içsel yetersizlikler baş göstermeye başlamıştır. Bu sorunları örgüt yöneticileri krizin belirtileri olarak algılamazlar ise değişim ihtiyacı hissetmezler.

Eyleme Geçememe

Örgüt içinde performans düşüklüğü olduğu halde yöneticiler örgütün rutin işleyişini sürdürürler. Değişime yönelik bir eylem yoktur. Krizin belirtileri gittikçe kendini gösterir. Kalite ve verimlilik düşer, giderler, şikayetler ve kazalarda artış gözlenir.

Yanlış Eylem

Sorunlar belirginleşmeye başlayıp fark edilince, değişime uygun kararlar alınmaz, bilinen çözümlerle sorunlar giderilmeye çalışılır. Devam eden performans düşüklüğü nedeniyle gerilimler ve huzursuzluklar artar. Panik başlar ve gerekli önlemler alınmadığı için krizle karşı karşıya kalınır. Örgüt yöneticileri bu dönemde krizin sinyalleri zamanında kavrar ve gerekli önlemleri alırlar ise krizi önleme şansına sahiptirler (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2013: 145).

1.5.2. Kriz dönemi

Kriz öncesi dönemde kriz belirtileri iyi değerlendirilmemesi, gerekli adımların atılmaması sonucu örgütün krizle karşı karşıya kalma olasılığı çok yüksektir. Karşılaşılabilecek kriz döneminde ise örgüt birçok olumsuzlukla karşılaşacaktır. Bu dönemde kriz, çalışanlar üzerinde gerilime, duygusallığa, paniğe ve sağduyu kaybına neden olur. Buna bağlı olarak örgüt üyelerinin performans ve motivasyonlarında azalma meydana gelir. Bu dönem

belirsizliğin zirve yaptığı dönemdir. Belirsizlik arttıkça krizde şiddetini artırmakta (Pira ve Sohodol, 2015: 49-51) Kriz şiddetini arttırdıkça örgüt üyelerinin ruhsal sağlıklarında bozulmalar meydana gelmekte, yoğun stres altındaki örgüt üyelerinin tepkisel davranışlarının olumsuz etkisi ise krizin beslenmesine neden olmaktadır. Kriz dönemi uzadıkça örgüt işleyişinde bozulmalar meydana gelir (Ekinci ve İzci, 2006: 40). Aynı zamanda örgütte sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve uzman elemanların örgütten ayrılması (Tutar, 2016: 46), yetkinin merkezileşmesi, örgüt üyelerinde korku ve karar mekanizmasının bozulması gibi durumlar gözlenir (Kırdar ve Demir, 2007: 97).

1.5.3. Kriz sonrası dönem

Kriz döneminde gerekli adımlar atılmamış ve zamanında harekete geçilmemiş ise örgüt krizin şiddetine bağlı olarak ortadan kalkma riski ile karşı karşıya kalır. Bu dönemde örgütün hitap ettiği kitle ile ilişkileri bozulur, örgüt hakkında şikayetler artar, kredi kaynakları azalır ve sınırlandırılır, örgütün ürettiği ürün ya da hizmetlerine talepte azalma, işgücü devri, örgüt üyelerinde devamsızlık, stres ve panik gibi durumlar gözlenir (Kırdar ve Demir, 2007:97). Dolayısıyla örgüt bu dönemde meydana gelebilecek olumsuzlukları önlemek için ve kriz öncesi dönemdeki istikrarı yakalamak için bir yapılanma sürecine ihtiyaç duyar. Bu dönemde gerek iç hedef kitleye gerekse dış hedef kitleye yönelik köklü değişim kararları alınabilir (Narbay, 2006: 29).

1.6. Krizin Sonuçları

King'e göre kriz, her türlü iktisadi kurumu etkileyen son derece önemli bir konudur (Akdemir, 2010: 127). Krizin, işletmeler açısından olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları vardır.

1.6.1. Krizin olumsuz sonuçları

İşletmelerin, kültürleri gereği her birinin farklı bir örgütsel yapısı bulunmaktadır. Bu yapılarda idarecilerin ve personelin yetki ve sorumlulukları, iletişimleri, liderlik davranışları, astlara görev ve sorumlulukların devredilmesi, uzmanlaşma seviyesi ve yönetim alanı gibi faktörler farklılaşabilir (Devecioğlu, 2002: 98-99).

Örgütlerde, yukarıda bahsedilen unsurlar koordineli bir şekilde çalışmaz ise kriz dönemlerinde örgüt yapılarında değişiklikler yaşanacaktır. Bu değişimlere bağlı olarak da bir takım olumsuz sonuçlar yaşanacaktır. Krizlerin olumsuz sonuçları, şu şekilde sıralanabilir (Devecioğlu, 2002: 98-99; Çelik ve Devecioğlu, 2002: 58-59):

- Örgüt içi iletişim bozulur,
- Yetki merkezileşir,
- Alınan kararların niteliği bozulur,
- Örgütsel değişim eğilimi azalır,
- Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa yaşanır,
- Örgüt çalışanları arasında panik ve korku artar,
- Karar süreci bozulur,
- Psikoloji ve fizyolojik çöküntü yaşanır,
- Öz savunma artar,
- Örgüt mali sıkıntılar yaşayabilir,
- Hedeflere ulaşma güçleşir,
- Örgütsel imaj zedelenir,
- Hata yapma eğilimi artar,
- İç ve dış değişikliklere uyum yeteneği azalır,
- Örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine engel olur.

1.6.2. Krizin olumlu sonuçları

Krizin tüm yıkıcı ve olumsuz etkilerine rağmen işletmelerin bir fırsat olarak düşünebileceği birçok olumlu yönleri bulunmaktadır. Krizin olumlu yönleri, şu şekilde sıralanabilir (Doğanalp, 2009: 133-134):

- Rekabet avantajında yeni fırsatlara imkân verir,
- Örgütlerin tepe yönetiminde ve teknik düzeydeki çalışanların performanslarının yükselmesini sağlar,
- Örgütün temel değerleri ile toplumsal değerleri arasındaki uyum ve entegrasyonu artırır,
- Örgütün maliyetlerinin azaltılması yönünde farkındalık artar,
- Çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılığı artar,
- Yöneticilerin kriz durumundaki kaos yönetiminden dolayı liderlik yetenekleri yükselir,
- Klasik yönetim anlayışında değişiklik yaşanır,
- Örgütte temel yetkinlikleri artırmak amacı ile örgüt içi eğitime daha fazla önem verilir,
- Örgüt yapısında yeni düzenlemelere gidilir,

- Yöneticilerin personel ile olan iletişimi artar,
- Örgütte ekip çalışması ağırlık kazanır.

1.7. Krizle Başa Çıkma Yolları

Krizle başa çıkma yollarının başında; krizin ortaya çıkması muhtemel durumları görmek ve kriz öncesi hazırlanmış olan kriz strateji planlarını gözden geçirmek suretiyle değerlendirme noktasında gerekli çalışmaları yapmak ve örgüt yönetimi kadrosu ile birlikte çalışanları bu olumsuz duruma hazırlamak önemli bir kriz reçetesi olacaktır (Booth, 1993: 96).

Krizle karşı hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için (Kurtuldu, 2011: 3);

- Krizler kaçınılmazdır: Yöneticiler, krizin kaçınılmaz olduğuna inanırlarsa, bu durum, örgütte bir kadercilik yaratır. Böylece, muhtemel krizlerin etkisini sınırlayacak gerekli tedbirlerin alınmasında bile başarısız olunur.
- Krizi önlemek için yeterli bilgiye sahip olmak durumundasınız: Bilimsel / bilgi temelli örgütlerde yaygın bir yaklaşımdır. Olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadığı için, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.
- Daha iyi teknoloji, gelecekteki krizleri önleyecektir: gelişen teknoloji, genellikle yönetimde teknolojik olarak güvenli prosedürlerinin kullanımının, hataları ve krizleri önleyeceği inancını oluşturur. Gerçekte, teknolojinin etkin kullanımı hata oranını azaltabilir, fakat oluşabilecek bir hata ya da krizin etkisi de buna karşılık daha büyük olacaktır.
- Kriz yönetimi, örgütsel gelişimi için zararlıdır: Bazı örgütler tarafından kendi etkinliklerin doğrulamak amacıyla kullanılır. Bu görüş, işgörenlere yönelik birçok fazla güvenlik ve korumanın, gerekli deneyim ve gelişim için fırsat vermediğini savunur. Kriz tehlikesinin ve risk alma korkusunun, yeni ürün geliştirmeyi engellediği söylenir. Etkili bir kriz yönetimi politikasına paralel olarak örgütsel gelişim sağlanabilir.
- Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur: kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir.

1.8. Kavramsal Olarak Strateji

Ulusal ortamın giderek artan bir biçimde uluslararası ortamdan gelen etkilerle açıldığı günümüzde, her düzeydeki küresel rekabetin yarattığı belirsizlik, uluslararası sistemin aktörlerini baskı altında tutmaktadır. Günümüz dünyası, aktörlerin, çoğunlukla yabancı oldukları rakiplerin meydan okuyuşlarını karşılamak zorunda kaldıkları, hızla değişen bir dünyadır. Fırsatların tehditlerle bir arada demetlendiği, kayıp ve kazançların hızla bir skor levhasına yansıdığı bu dünyada, strateji, önemi ve meraklıları giderek artan kavramdır (Han, 2001: 110).

Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1999: 7). Bu tanım ile strateji, işletmeye yön veren, işletmenin elindeki kaynakları, kullanacağı araçları ve hedefine ulaşmak için izleyeceği yolu göstermektedir. Bununla birlikte işletmenin dış çevreye olan bağımlılığı ve çevresel değişimlerle birlikte örgütte de değişikliklerin yapılmasının gerekliliği karşımıza çıkmaktadır (Oral, 2004: 2).

Eğer kendinize bir hedef belirlemişseniz bu hedefi de elde etmek için bir gücünüz varsa ve bu güçle bu hedefi nasıl elde edebileceğinizi tasarlamışsanız, sizin de bir stratejinizin olduğu söylenebilir. Mesele bu kadar basittir, ancak bu kadar kolay değildir. Çünkü Carl Von Clausewitz'in ifade ettiği gibi "Stratejide her şey basittir; ancak bu her şeyin kolay olduğu anlamına gelmemelidir" (Eslen, 2005: 71).

Strateji, sonuçlarla yöntemlerin ve araçların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Arthur and Lykke, 2001: 179). Bu tanımlamaya göre strateji sonuçlar, yöntemler ve araçlar arasındaki ilişkileri düzenleme sanatı anlamına gelmektedir. Jean Baudrillard, Çaresiz stratejiler kitabında bir stratejiye sahip olmamayı "Kendinden geçme ve tepkisizlik (atalet)" olarak nitelendiriyor (Baudrillard, 2002: 1).

Stratejinin daha değişik bir tanımlaması ise; bir şirketin bütün etkinlikleri arasında uyum sağlamaktır. Stratejinin başarısı birçok işi başarıyla yapmaktan öte bunları birleştirmeye dayanır. Etkinlikler arasında uyum yoksa farklı bir stratejiden ve başarıdan söz edilemez (Durmuş, 1999: 5).

1.9. Strateji Tanımı

Strateji, birinci anlamıyla Latince'de yol, çizgi veya yatak manasına gelmekte, ikinci olarak ise, eski Yunanlı general strategos'un ismiyle alakalıdır. General strategos'un sanatını bilgi ve becerisini öne çıkarmak üzere kullanılmıştır (Eren, 2005:1).

Kelimeler bazen ceviz gibidir: cevizlerin içini açarsınız, manaların özünü bulursunuz. "Strategy" kelimesi hususi bir misaldir. İki eski Yunanca kelimenin birleşmesiyle anlaşılmıştır. İlk kelimesi olan 'stratos' açılmış bir ordu ya da geniş bir insan topluluğu anlamı taşımaktadır. İkinci kelimesi ise 'egy' olan eski Yunancada yön tayin etmek fiilinden çıkmaktadır. Yunanca 'da, birçok millet arasından birbirlerinin üzerinde sahip olduğu hükümlerlik manasına gelen ve bundan çıkarılan İngilizce 'hegemony'nin (hegemonya, egemenlik) yazılışını ifade eden sert bir telaffuz olduğunu sembolize etmektedir. Yunan şehir devletleri üzerinde egemenlik üstünlüğü iddia edenler sadece Atinalılardı ve onlara sadece rakip olan spartalılardı. M.Ö. 500 yıllarında, Atina ordusundaki her bir üst düzey komutan, strategos (ordunun lideri) olarak isimlendirilirdi. Bu kelimenin karşılığı generaldir. Generalin tam olarak manası, çoğunlukla 'ilgili olan şeyler' (veya kimseler) anlamını taşır. Diğer bir deyişle, askeri anlamda general ordunun tamamından ve aynı zamanda bölümlerinden sorumludur (Adair, 2013:15).

Strateji, bilimsel olarak ilerlemesini, kuşkusuz askeri alanda gösterdiği değere borçlu olmaktadır. Savunma ve saldırı açısından askeri gayeleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilme her zaman orduların dolayısıyla ülkelerin stratejik gücünün göstergesi olarak görülmüştür (Çakır, 2008:4).

Stratejide esas olan, örgüt hedeflerine ulaşma isteğidir. Stratejiler aynı planda olduğu gibi bilgilerle ya da bilgilerin az veya belirsiz olduğu zamanlarda yapılır. Strateji ise örgütün içinde bulunduğu durumu veya çevresini dikkate almaktadır. Gelgelelim ki, strateji plandan daha etkindir ve örgütün strateji belirlenmesinde olası rakiplerini veya rakiplerini de göz önüne alması gerekmektedir.

1.10. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Eren, 2000: 6-8):

- Strateji, bir analiz etme sanatı olup, bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuştur.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.

- Strateji, bir işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenler. Politik teknolojik, sosyal ve ekonomik bakımdan çevredeki değişimlerin anlaşılacak, bu değişimlerin işletmeye olan olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerden faydalanılmasına imkân sağlar.
- Strateji sürekli tekrar edilen işlerden ziyade, uzak geleceğe yönelik düzeni ilgilendirir.
- Strateji, bir işletmenin bütün beşerî ve finansal kaynaklarını ahenk içinde yöneten unsurdur. Bu sayede strateji, işletme için günlük hayatta meydana gelen olaylara ve alınan kararlara da yön vermektedir. Strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamanın, aksine belirsizliği azaltarak, izlenecek yolları ve kuralları açık hale getirmektedir. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır.
- Strateji, motive edici bir faktördür. Beşerî unsuru cesaretlendiren ve harekete geçiren bir araçtır. Belirsizlik olduğu ortamda bireyler normal duruma nazaran daha karamsar hareket ederler. Belirsizliğin giderildiği veya azaltıldığı bilgilerin bireylere sunulmasıyla ve ulaşılabilecek hedeflerin net bir şekilde belirlenmesiyle, onların çalışma hırsları ve cesaretleri de artış gösterecektir.
- Strateji, işletmenin faaliyet sahalarını karmaşık ve dinamik bir çevrede belirler. Mevcut kaynaklarından işletmenin nasıl en iyi şekilde yararlanacağını ve bunun uzun süre içindeki dağılımının net olarak dökümünü ve takvimini içerir.

1.11. Strateji Tipleri

İşletme yönetiminde esas olan, işletmenin yaşayabilmesi için talep edilebilir mal veya hizmetin devamlı ve istikrarlı bir biçimde üretilmesini sağlamaktır. Bunu sağlayacak üretim etmenleri uyumlu bir şekilde koordine edilmelidir. Bunun için çevresel, ekonomik, teknik, sosyal, politik, ekolojik, rekabet v.b. faktörlerin analizi ve bunlara uygun strateji seçimi gereklidir (Han, 2001: 110).

İşletmeler, çevre şartları, ürün özellikleri ve arz-talep seyrine göre, tutarlılık-dinamizm arası seçimlerine bağlı olarak stratejilerini belirlerler.

İşletme tipleri, ürün-pazar bileşimi ve davranış biçimlerine göre Miles ve Snow (1978), Ansoff (1987), Boston Çalışma Grubu (BCG) çeşitli tipler oluşturmuşlardır. (Durmuş, 1999: 18).

Miles ve Snow Strateji Tipleri

Temel varsayımı; “çevresel etkiler, içyapıda güç ve politika, eylem etkileşimine bağlı stratejileri tanımlar” şeklindedir. (Durmuş, 1999: 19).

Korumacı Strateji -Defender Strategy; Korumacı strateji ile hareket eden işletmeler; sabit ürün ve pazar alanında bir köşe oluşturur. Belli kalitede ve sınırlı sayıda ürün ve hizmet sunarlar. Etkin - kararlı yapıya sahiptirler. Değişen ekonomik şartlar altında tutucu - ölçülü tutum izlerler. Güvenli pazar - düşük risk – en az maliyeti hedeflerler. Merkezi karar mekanizması ile yönetilirler. Hiyerarşik kontrol mevcuttur.

Atılğan Strateji -Prospector Strategy; Atılğan strateji ile hareket eden işletmeler; dinamik bir politika izlerler. Yeni pazarda ilk olmayı hedeflerler. Fırsatlardan yararlanmaya çalışırlar, yeni arayışlar içindedirler. Ürün seçeneği ve esnek davranış sunarlar. İnfomal yapıya sahiptirler. Merkezkaç karar mekanizmasıyla yönetilir. Prosedürlerin ve rutin işlerin sayısı azdır. Hızlı büyüme - gelişme veya başarısız olma riskini taşırlar.

Analizci Strateji -Analyser Strategy; Analizci strateji ile hareket eden işletmeler; denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih ederler. Teknoloji gelişiminde seçici davranırlar ve riski minimize ederler. Amaç karın arttırılması, maliyetin azaltılmasıdır. Pazarda yerini garanti ederse yeni pazar ve ürünlere yönelirler. Yüksek standardizasyona sahip olan işletme, duruma çabuk uyum gösterme yeteneğindedir. Prosedür ve rutin işler ile standardizasyon oluşturulmuştur.

Tepkici Strateji -Reactor Strategy; Tepkici strateji ile hareket eden işletmeler, kararsız yapıdadırlar. İstikrarsız davranış ve girişimlerde bulunurlar. Belirli bir ürün - pazar bileşimi yoktur. Çevre şartlarına göre kısa vadeli stratejiler belirlerler. Düşük performans sergilerler.

Miles ve Snow'un yaptıkları sınıflandırmaya göre;

- Bir girişimin stratejik durumu, yaklaşımı; gücü elinde bulunduran insanların davranış ve kontrol sistemlerinin ve işletmedeki baskın ideolojinin yansımasıdır.
- Yöneticilerin kişisel tecrübeleri ve yönetimle ilgili idealleri, işletmeyi yönelttikleri ideolojiye yansır.
- İşletmelerin pazara yaklaşımı, çevreyle uyum sağlama çabalarını yönetim ve teknolojik özelliklerini de yansıtır.

Ansoff Strateji Tipleri

Ansoff, üç temel stratejik davranış tanımlar. (1980: 46).

Proaktif Sistem Modeli (Proactive Systematic Mode): Bu modelle göre hareket eden işletme, çok sayıda çevresel değişkenden etkilendiğini kabul etmektedir. Uzun vadeli planlar yaparlar. Periyodik ve sistematik gelecek tahminleri yaparlar. Strateji ve kararlarını net olarak ortaya koyarlar.

Proaktif Adokrazi Modeli (Proactive Adhoc Mode): Bu modelle hareket eden işletmede, merkezi güdüm bulunmaz. Değişime açıktır. Çevre analizi ve araştırmalar plansız yapılmaktadır. Pazarlama ve Ar-Ge önem taşır. Kesin kararlar ortaya konur.

Reaktif Model (Reactive Mode): Bu modelle hareket eden işletme, en düşük seviyedeki stratejik değişimi öngörür. Performans değişimleri yönetim tarafından tanımlanır, (işlemsel ve stratejik karar içerikli) Deneme - yanılma yöntemi düşük performans göstergeleri ile tanımlanır ve kriz çözümü oluşturulur.

BCG Matrisi

Boston Çalışma Grubu'nun -Boston Consultancy Group- (BCG), 24 işletme üzerinde yaptığı araştırmalar; pazar payı artırma çabasının stratejilerin temelini oluşturduğunu ortaya koyar (Güçlü, 2003: 60).

Çalışmanın sonucu, pazar başarısı için;

- Pazara ilk girenlerden olmak
- Pazar payını arttırmak için önce ucuz üretim yapmak
- Maliyetleri kontrol altına almak ve sınırlandırmak gerektiğini vurgular.

1.12. Stratejinin Avantajları ve Önemi

Strateji, önerilen veya planlanan bir eylem planı veya prosedür aşamalarını belirleyen formüle edilmiş bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 14). Strateji bir işe dair yapılması gerekenlerin formüle edilmiş veya organize edilmiş bir yöntemidir. Ancak stratejinin yönetim boyutu örgütsel eylemlerin optimizasyonuna yönelik bir sistem yaklaşımını ifade etmektedir. Strateji örgütsel olarak gerçekleştirilecek olan hareketlerde bir takım adımlar gerektirmektedir. Bu adımlar organizasyon stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve devam eden yönetsel süreçlerin denetimi ve düzenlenmesi olarak sıralanabilmektedir. Stratejinin, bir örgütün işleyişinin ayrılmaz bir yönü olduğu açıktır. Stratejiler örgütün değişen koşullara rağmen çevresiyle olan bağını ve uyumunu korumasına katkı sağlayan düzenlenmelerdir (Ansoff, 1980: 136).

Örgütlerin uzun vadeli başarı elde edebilmeleri için gerçekleştirecekleri doğru eylemleri benimsemelerine olanak sağlayan stratejik süreçlerin birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 22- 25):

- Strateji organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru amaçlar ve hedefler oluşturma, uygulama ve değerlendirme sürecine olanak sağlamaktadır.
- Strateji ile donatılmış bir kuruluş, organizasyon çevresinde gerçekleşen herhangi bir duruma tepki vermekten ziyade proaktif davranma imkânına erişmektedir.
- Örgütün amacının anlaşılmasına büyük katkı sağlayan stratejiler sayesinde tüm çalışanlara misyon, vizyon, hedefler ve politikalar iletilir ve örgütün tüm bünyesinde bu temel gayelerin benimsenme olanağı yaratılmış olur.
- Bir kuruluşun gelecekteki başarısı için stratejiler oluşturmada dış ve iç ortamdan bilgi toplanmasına yardımcı olmaktadır.
- Strateji, bir kuruluşun bilgiyi üst düzey yöneticilerden düşük seviyedeki yöneticilere ve çalışanlara bağlılığı sağlamak adına yaymasını sağlamaktadır.
- Strateji bir organizasyonun tüm fonksiyonel alanlarının uyumlu bir biçimde birbirine entegre edilmesine olanak sağlamaktadır.
- Strateji, örgütlerdeki karar alma sürecine çalışanları daha fazla dâhil ederek onların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki performanslarını geliştirme ve katkı paylarını büyütme imkânı sunmaktadır.
- Strateji ile örgütsel tüm çabalar birleştirilme imkânı bulmakta ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için daha iyi yönlendirilme olanağı elde etmektedir (Berry, 1994: 327).

Strateji, kuruluşun üst yönetiminin organizasyonun geleceği hakkında düşünmek için günlük işlerden uzaklaşarak geri adım atmasını sağlayan bir disiplin sağlamaktadır. Bu disiplin olmaksızın, organizasyon, büyük resmi dikkate almadan, bir sonraki problem ile ilgili çalışmakla asıl amaç ve hedefinden uzaklaşabilmektedir.

Hazırlık olarak değişime olanak sağlamaktadır. Örgütte meydana gelen ve örgütü değişiklikler yapmaya zorlayacak şeyleri tutarlı bir şekilde belirlemek zorluk taşımaktadır. Bu nedenle örgütteki ve dış ortamdaki olası değişim süreçlerinin farkında olmak gerekmektedir. Bir strateji geliştirmek, örgütü değişimin nereden gelebileceğine dair tahminlere ve incelemelere zorlamaktadır. Gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir (Gordon, 2013: 42).

Örgüt içerisinde meydana gelebilecek olan çatışmaların azaltmasına olanak sağlamaktadır. Çatışmanın ana itici güçlerinden biri kurulan örgütsel iletişimlerde meydana gelen yanlış anlaşılmalardır. Strateji, kuruluş için net bir yön sağlayarak çatışmayı azaltmaya hizmet etmektedir. Strateji ile kuruluş bünyesindeki tüm yönetsel organlar ve çalışanlar asıl hedeflerin neler olduğunu ve örgütsel işleyişi bilerek hareket etme imkânı elde etmektedir (Eren, 2005: 28).

Strateji, örgütsel eylemlerin yönünü belirlemekte, stratejik amacı ve yönü takip etmek için gerçekleştirilecek eylemler açısından tutarlılığı sağlamaktadır. Strateji olmadan, örgütün bir yol haritası mevcut olmamakta ve daha savruk biçimde hareket eder bir hale gelmektedir. Belirli bir stratejinin kuruluşta yürürlükte olmasıyla, örgütsel eylemler stratejik yön doğrultusunda koordine edilebilmektedir (Kloot ve Martin, 2000: 241).

Strateji kaynakların verimli ayrılmasına olanak sağlamaktadır. Örgütsel açıdan neyin önemli olduğunun belirlenmesine ve kaynakların o yönde tahsis edilmesine yönelmektedir. Stratejilerin oluşturulması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekten önem arz eden alanların ön planda olmasını kolaylaştırmaktadır. Strateji kullanımı, kuruluşun gelişiminde ve örgütsel amaçları açısından önemli olan konulara odaklanarak kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel rekabet avantajlarının tanımlanması strateji kullanımı ile doğrudan bağlantılıdır. Strateji, kuruluşun iç ve dış çevresine dair daha çok şey bilmesini ve dikkate almasını önemsemektedir. Strateji, örgütsel rakiplerinizin güçlü ve zayıf yönlerinin tarafsız bir değerlendirmesini içermektedir. Bu çaba, örgüte hedef kitlesini anlama ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sağlamaktadır. Fırsatların ve tehditlerin tanımlanmaması kuruluşların başarısız olmasının başlıca nedenlerinden birini teşkil etmektedir. Kuruluşlar çevrelerinde ortaya çıkan tehditleri algılamak ve bu tehditlere doğru tepkiler vermek durumundadırlar (Mintzberg ve Waters: 1985: 263). Örgütsel çevrenin stratejik olarak değerlendirmesi, kuruluşlara karşılaşılabilecekleri olası tehditlerin bir analizini içermektedir.

1.13. Stratejinin Faydaları

Strateji, öncelikle sürekli değişen, belirsiz olan ve dolayısıyla oldukça risk içeren bir çevrede işletmenin belirli bir istikamet ve yön kazanmasını sağlayacaktır. Strateji yokluğun veya yanlış uygulanmasının, işletmelerin başarısızlıklarının temelinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla stratejinin işletmeye kazandıracığı faydaları şöyle ifade edilebilir (Acar, 2003: 4).

- Strateji, çevreyi değerlendirerek geleceği tahmin etme imkânı sağlar. Geleceğin önceden tahmin edilmesi işletmeye ne tür tedbirler alacağı ve nasıl davranacağı ve konusunda hazırlıklı olma imkânı verir. Yönetim faaliyetlerine bu tahminler rehberlik edecek bilgileri oluşturur.
- Strateji, işletmeye kendini değerlendirme fırsatı sağlar. İşletmenin ne durumda olduğu ve ne türde bir işletme olduğuna dair bilgi verir. Bu sorulara cevap bulmak, bir bütün olarak işletmenin bölümlerinin ya da alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yanlarını, yönetim anlayışlarını, yönetim kadrosunun değerlerini, istek ve eğilimlerini, önyargıları hakkında bilgi edinme imkânı verecektir.
- Strateji, bir bütün olarak işletme içinde ortak amaca yönelmeyi ve bir tutarlılık oluşmasını sağlar. İşletmede her kademedeki birbiri ile tutarlı faaliyetler yapılmasını sağlar. Sistem yaklaşımı içerisinde düşünüldüğünde, işletmenin kendine has bir çevresi vardır. Örneğin pazarlama bölümüne ilişkin pazarlama okulları, dernekleri, yayınları, diğer işletmelerin pazarlama bölüm ve davranışları ile yeni pazarlama tekniklerinden meydana gelen bir çevresi vardır. Koordinasyonu sağlamak bakımından strateji, ortak bir hedef oluşmasını sağlar.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevk ederek planlar için çerçeve oluşturur. Yönetimde etkili olabilmek amacıyla işletmenin genel amaçlarından detaylara doğru gidildikçe daha da ayrıntıyı gerektirecek planların oluşturulması gerekir. Oluşturulan planlar için stratejiler genel bir kural ve çerçeve belirler. İktisadi alanda varlığını devam ettirebilme mücadelesi içerisinde olan bir işletme, ana stratejilerini doğru tespit edebildiği takdirde, bir takım taktik hatalar yapması halinde bile başarıyı elde edecektir. Bir işletme için genel strateji ve politikaların bulunmaması halinde, yapılabilecek taktik hatalar, işletmenin iktisadi hayattan yok olmasına sebep olabilecektir.
- Strateji, işletmece alınacak kararlar ve yapılacak projelerinin kalite seviyesini artırır. Strateji, iç ve dış çevresinin analizini yapmaya işletmeyi yönlendirdiği için, işletme için fırsat ve tehditlerin daha önceden tahmin edilmesini sağlar. Tüm bunların daha önceden tahmin edilebilmesi, sorunların detaylı bir şekilde teşhis edilerek, değişik çözüm yollarının bulunmasına, en uygun olanın seçilerek, uygulanmasına olanak oluşturur.

İyi bir strateji, eldeki mevcut kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasını sağladığı gibi, çevresel etkilerden ve ani gelişmelerden kaynaklanan risklerin en az zayıyla atlatılmasını sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Bireyler, liderlik becerisinin kişisel, sosyal ve profesyonel hayatlarını geliştireceğine inanır. Bunun yanı sıra birçok örgüt etkililiğini arttırmak için liderlik davranışı sergileyebilen bireyleri bünyesine katmaya özen gösterir. Hem bireysel hem de örgütsel açıdan bu kadar önemsenen bir konu olduğu için kitapçılar “Nasıl lider olunur?” sorusuna cevap vermeye çalışan binlerce kitap ile doludur. Akademik kurumlar da liderlik üzerine çalışmalar yaparak bu talebi karşılamaya çalışır.

Lider kelimesi, 1300'lü yıllardan beri kullanılıyor olsa da liderlik kavramına ilk defa 19. yüzyılın başında İngiliz Parlemantosuna ait politik metinlerde rastlanmıştır. Akademik olarak ise liderlik 1900'lü yılların başından beri üzerinde çokça çalışılan bir konu haline gelmiştir (Northouse, 2014: 2). Ancak henüz tüm araştırmacıların hemfikir olduğu bir liderlik kavramı oluşmamıştır (Bass, 1990: 11). Stogdill'e göre (1974: 7) liderlik üzerine çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Liderlik tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının sebebi liderlik üzerine çalışan her bireyin bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmasıdır.

Rost (1991), liderlik tanımının geçmişten günümüze nasıl evrim geçirdiğini araştırmak için 1900'den 1990'a kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaları incelemiştir. Bu çalışmaya göre 1900-1920 yılları arasında liderlik, egemenliğin ve gücün merkezden kontrol edilmesi, 1930'larda liderin özel kişilik özellikleri ile grubun kişilik özelliklerinin etkileşimi, 1940'larda liderin grup etkinliklerini yönetmeye yönelik davranışları, 1950'lerde ortak bir amacı gerçekleştirmek için grubu etkilemeye yönelik davranışlar, 1960'larda takipçileri müşterek bir yöne doğru etkilemek, 1970'lerde hem liderin hem takipçilerin desteklediği amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin harekete geçirilmesi, 1980'lerde insanları zorlamadan onların davranışlarına tesir etme ve bu şekilde sıra dışı işler başarma şeklinde tanımlanmıştır (Rost, 1991: 43).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte değişen örgüt yapıları nedeniyle değişime daha hızlı ayak uydurabilecek liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur (Gündüz, Beşoluk, Önder, 2011: 14). Liderliğin temel prensipleri 1980’lerden günümüze aynı kalmış ve muhtemelen gelecek yüzyıllarda da aynı kalacaktır. Liderliğin özü aynı kalsa da bağlamı dramatik bir şekilde değişir (Kouzes and Posner, 2002: 60). Günümüzdeki yeni liderlik bağlamının bileşenleri şu şekilde sıralanabilir;

Yoğun belirsizlik. Günümüzde insanlar hayatlarını derinden etkileyen olaylar ile karşı karşıya kalabilir. 15 Temmuz 2016 tarihinde Türkiye’de gerçekleşen darbe girişimi bu tür olaylara gösterilecek yakın tarihli bir örnektir. Bu darbe girişimi ile ülkenin huzuru bir gecede yok olmuş ve insanlar korku dolu bir sabaha uyanmışlardır. Bu tip olaylar beraberinde yoğun bir belirsizlik getirir (Ancona, 2005: 42). Ülkenin ekonomik ve ticari yatırımları sekteye uğrar, ülke huzuru bir anda kaybolur. İnsanlar eski mutlu günlerine tekrar geri dönüp dönemeyeceği konusunda kaygılıdır. Bu dönemleri yaşayan insanlar sık sık aynı soruyu tekrarlar “Bu kaos ve belirsizlik dolu dönemi nasıl yöneteceğim? (Kouzes and Posner, 2002: 62)”

Önce insan. Hayatta karşılaşılan zorluklar insanları birbirine bağlar. Bu zor anlarda, ilk sıraya yerleştirilen kariyer hedeflerinden daha önemli olan aile ve arkadaşlık bağları hatırlanır. İnsanların öz-farkındalığı, sosyal farkındalığı ve öz yönetiminin yüksek olması ve çevresi ile uyum içinde olması beklenir. Başarılı bir lider de böyle durumlarda örgütün çıkarından çok insana değer verir (Coleman, 2012: 593).

Birbirine daha hızlı bağlanmak. Teknoloji ve internet küresel ölçekte insanları birbirine daha çok yakınlaştırdı. Sadece alıp satmanın ötesinde insanlara birbirlerini destekleme ve paylaşımda bulunma olanağı tanır (Owen and Demb, 2016: 639). Liderler ise teknolojinin sunduğu bu potansiyeli nasıl kullanacakları üzerine kafa yormalıdır. Anlık iletilerin, elektronik postaların ve cep telefonlarının hayatımızın yönetimini ele geçirmeden nasıl kullanılacağı, dünyanın farklı yerlerinde yaşayan insan ağını nasıl yönetecekleri ve teknolojinin en değerli anların paylaşıldığı yüz yüze iletişimin yerine geçmesini nasıl engelleyebilecekleri üzerinde kafa yormaları gerekir (Kouzes and Posner, 2002: 64). Bu da teknolojiye meydan okumaları gerektiği anlamına gelir.

Sosyal sermaye: Çağımızda bilgi finansal sermayenin ve mülkiyetin yerini almıştır. Ancak şu bir gerçek ki entelektüel sermaye artık öncelik olmayacak. Her ne kadar eğitim düzeyi arttıkça gelir düzeyi ve karşımıza çıkan fırsatların çeşitliliği artsa da örgütün kalkınması iş gücünün zihinsel işlevselliğine bağlı olsa da bunlardan daha da önemli olan

nokta sosyal sermayenin güçlü olmasıdır (Kouzes and Posner, 2002: 64). Sosyal sermaye birbirlerini tanıyan ve birbirleri için yapılacakları bilen insanların oluşturduğu ortak değer yargılarıdır. Liderler sahip oldukları insan ağını kullanarak yeni işler yapabilirler (Farquhar, Michael and Wiggins, 2011: 105). Bu nedenle olağan dışı işler ortaya çıkaran liderler bu insan ağının merkezinde yer alan kişilerdir.

Hız: Hız bizi birbirimize bağlayan teknolojiler ile doğrudan ilişkilidir. İnternet ile birlikte haberleşme algımızı değiştirmiştir. Geleneksel postanın yerini anlık iletiler almıştır ve bunlar çalışırken, yemek yerken, ailemiz ile vakit geçirirken bizden acil yanıtlar beklemektedir. Teknoloji bir yandan hayatımızı iyileştirirken bir yandan da hızlı bir kültür yaratır. Ancak kaliteli insan ilişkileri kurmak gibi değerli şeyler aceleyle oluşturulamayacak derecede hassastır (Kouzes and Posner, 2002: 66). Liderlerin; çalışanların, iş arkadaşlarının ve paydaşlarının iş ile ilgili sorunlarına çabucak çözüm üretme konusunda duyarlı olup aynı ölçüde onlarla kaliteli zaman geçirme arasındaki dengeyi nasıl kuracakları üzerine düşünceleri gereklidir (Schweizer and Patzelt, 2012: 299)

İş gücünün değişmesi: Eski zamandaki gibi durağan ve birbirine benzeşik işgücüne geri dönmek mümkün değildir. Günümüzdeki toplumsal çeşitlilik anlayışı iş gücüne de yansımıştır. İş gücündeki çeşitlilik bireylerin çalışma şekillerini kişiselleştirmelerine yol açmıştır. En önemli sorun ise liderlerin bu kadar çeşitli işgücü ve çalışma biçimlerini örgüt hedefleri ile nasıl bağdaştırıp örgütte bütünlüğü sağlayacağıdır (Kouzes and Posner, 2002: 67).

Anlam arayışı: İnsanlar git gide hayatın anlamını daha fazla sorgulamaya başlamıştır. İş sınırlarının içinde de manevi yönde bir arayışa eğilim oluşmaktadır. Değerler ve erdem kavramları daha açık tartışılmakta ve üniversiteler de iş etiği üzerine dersler verilmektedir. Maneviyat üzerine yazılan kitaplar çok satanlar listesine girmeye başlamıştır. Nihai hedefe ulaşmak için artan bir istek vardır (Kouzes and Posner, 2002: 69). Böyle bir ortamda liderler insanların sadece bedenlerini değil ruhlarını da işe getirmek için çaba sarf etmelidir. Bunun yanı sıra liderler hayatın manevi yanı ile örgütlerin dünyevi amaçları arasında denge kurmalıdır (Tummers and Knies, 2013: 859).

Günümüz liderlik anlayışını kavramamıza yardımcı olan yoğun belirsizlik, önce insan, birbirine daha hızlı bağlanma, sosyal sermaye, hız, iş gücünün değişmesi ve anlam arayışı gibi kavramların farkına varmak önemlidir. Liderlik kavramını derinlemesine analiz edebilmek için ise geçmişten günümüze kadar uzanan ve liderliği şekillendiren teorilerin incelenmesinde fayda vardır.

2.2. Liderlik Özellikleri

Liderin liderlik yapabilmesi için liderlik sıfatına layık olmasının koşulları niteliğindeki özelliklere sahip olması gerekir. Liderlik özelliklerine farklı açılardan tanımlama gelmiştir. Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilecektir.

Bir çalışmada lider özellikleri şu şekilde sıralanır (Küçük, 2008:7):

- Lider çevresindekilere uçuk kaçık hayaller değil realist çerçevede hedefler sunmalıdır. Bu hedefleri çevresine sunduktan sonra hedefe ulaşmada personel arasında görev dağılımı yapmalıdır.
- Lider normal bir muhakeme gücünün üstünde, iyi bir istidlal yani akıl yürütmeye sahip kişi olmalıdır. Karar verme gibi stratejik öneme sahip konularda lider vasatın üstünde bilgi, kavrama, öngörme, sezgi yeteneklerine sahip olmalıdır.
- Lider ile çevresindeki topluluk, grup ya da personel arasında çok iyi bir iletişim süreci olmalıdır. İletişim aynı zamanda istikrarlı şekilde devam etmelidir.
- Sorunlar örgüt içinde her zaman olacaktır. Liderin farkı sorunların üstesinden gelebilme yeteneğidir. Bunun için de iyi bir bilgi donanımı ve tecrübeye sahip olması gerekir. Bu durum lideri personelden ayıran oldukça önemli bir özelliktir.
- Lider personelini ya da kendisini takip edenleri iyi tanımalı ve davranışlarının gelişimini önceden tahmin etmelidir. Liderlik sürecinde çevresine sorumluluklar vererek iyi bir motivasyonla işlerin düzenli yürümesini sağlamalıdır.
- Motivasyon örgüt içinde hedefe ulaşmada çok önemli bir husustur. Bu husus bir liderde en üst düzeyde ve sürekli olarak seyretmelidir.

Bütün bu özellikler aynı zamanda koşul içeriyor gibi görünse de, liderlik gibi önemli bir yerin işgali üstün özellikleri de bulundurmasını ve korumasını gerektirir.

Bunun dışında liderlik özelliklerini Akat ve arkadaşları şu şekilde betimler: Liderin öngörüsü kuvvetli olmalı, her türlü soruna karşı önceden örgüt içinde önlemini almalı, hedefleri çizmeli ve bu hedeflere ulaşmada sabır ve azim taşınmalı, hedefe ulaşmada çevresine gerekli sorumlulukları yüklemeli, personelinin motivasyonunu devamlı diri tutmalı, adaletten hiç sapmamalı ve en önemli husus ise bir lider örgütün hedeflerinden sapmaması konusunda bilincinden asla taviz vermemelidir (Akat ve Budak, 2002: 282).

Liderlik özelliklerine diğer bir bakış; yetenek ve kişisel özelliklerin bir sentezi olarak alınmasıdır. Bu terkiibi ayrı ayrı değerlendirmekte fayda vardır. Bu nedenle liderin yetenek ya

da becerilerini ayrı şekilde, kişisel özelliklerini ise ayrı tanımlamak doğru olacaktır. Ayrıca bu becerilerin kişisel özelliklerin sonucu olduğu rahatça görülebilmektedir.

Liderin yetenekleri diğer bir deyişle becerileri şunlardır:

- İletişim: Lider çevresel yaşam örgüsünü iyi bir iletişim ağıyla çevirmelidir. İletişimin verimli ve istikrarlı olması liderin kararlarını önemli ölçüde yönlendirmektedir. İyi bir iş örgütü için iletişim kanallarının şeffaf ve düzenli olması liderin iletişim becerisinin ne düzeyde gerçekleştiğinin de göstergesidir (Aygün, 2012: 15-16).
- Analitik yetenek: Analiz yapmak analitik yeteneği gerektirir. Herkes de olan bu yetenek bilge insanlar ya da liderde daha yüksek düzeyde gerçekleşir. Analiz yeteneği ortaya tez koyma sonucunu doğuracaktır. Ardından karşı tezlerin de geliştirilmesinin önünü açar. Tüm bu tahliller ise düşünme eylemiyle başlar. Lider düşünceleri olay ve olgularla birlikte analiz ederek öngörülerini buna göre geliştirir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 63). Bunun olması içinse analitik becerinin liderde mevcut olması gerekir. Zaten, bu yetenek olduğu için liderdir.
- Kavramsal yetenek: Bir lider örgütün içinde gerçekleşen olay ve olguları iyi görebilmelidir. Bu süreç iyi bir kavramsal yeteneği de gerekli kılar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 49). Görüldüğü gibi kavram algının anlamaya ve anlamdan kavramlaşmaya dönüştürme sürecinin iyi yönetilme yeteneğidir.
- Karar verme yeteneği: Örgütsel ilişkilerin istikrarında ve personelin uyumlu çalışmasında geleceğe yönelik kararlar ya da mevcut kararların gelecekteki etkilerini düşünmek bir yetenek ister. Bu karar verme süreciyle ilgili olduğundan karar verme yeteneği olarak isimlendirilebilir. Lider bu yeteneğe sahip oldukça örgütün geleceğe yönelik sürüklenişinin de rotası çizilmiş olacaktır. Alt kademe yöneticilerinin kararları da liderin ana karar niteliğine göre şekillenecektir (Töremen ve Karakuş, 2008: 8).
- Teknik açıdan yetenek: Bilgi; liderin rüzgârı kendine doğru esmesindeki istikrarı vereceği gibi örgütün geleceğine dair kaygıları da azaltan en önemli cevherdir. Bu nedenle liderin mutlaka bilgiyi edinebilme, koruyabilme, gelecekteki kararlarında devreye sokabilme yeteneğinin bulunması gerekir (Töremen ve Karakuş, 2008: 8).
- İnsan ilişkileri: Lider ve daha alt kademelerdeki yöneticilerle personel arasında uyumlu bir çalışmanın koşulu insan ilişkilerindeki saygı ve sevgi düzeyini koruyabilme becerisiyle açıklanabilir (Aygün, 2012: 15).

2.3. Liderlik Kuramları

2.3.1. Özellikler Kuramı

Bir grubu belli amaçlar etrafında toplamak, onları hedefe ulaştırmak adına grubun diğer üyelerinden daha farklı ve bariz bir şekilde daha üstün bir takım kişisel özellikler gerektirdiğini ifade eder özellikler kuramı. Lideri, alışlagelmişin dışında bir takım yetenekleri olan, insanları etrafında toplama, motive etme, inandırma, hedefe yönlendirme, insanları kendi çıkarlarını grubun hedeflerine feda edecek bir ruhla bezeme konularında kendisine bahşedilmiş bir takım özelliklere ve yeteneklere haiz kişi olarak görür. Kurama göre grubu harekete geçiren liderin bu özelliklerinden başka bir şey değildir.

Özellikler kuramının çıkış noktası tarihe mal olmuş büyük liderlerin kişisel özelliklerinin araştırılmasıdır. Buda, Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt, Mandela, Steve Jobs ait oldukları grubu hedefe ulaştırmak adına kişisel özelliklerini etkili kullanmışlardır (Judge ve Robbins, 2011: 411).

Bu kuramın özünde liderlik özelliklerinin sonradan kazanılamayacağı, bunların doğuştan gelen bir takım özellikler olduğu kabulü vardır (Kirkpatrick ve Locke, 1996: 37).

Özellikler kuramında liderin üstün kişilik özelliklerine atfedilen büyük bir önem vardır. Peki, nedir bu üstün özellikler? Genellenebilecek bu özellikler; kişisel özellikler, yetenekler ve fiziksel özellikler olarak ifade edilebilir (Zel, 2006:115)

Stogdill (Stogdill, 1974'den aktaran Germain, 2012: 33), yaptığı çalışma ile bir liderde bulunması gereken kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır.

Çizelge 2.1. Üstün kişilik özellikleri

Hırs odaklı	İddialı
İş birliğine yatkın	Karar/hüküm verebilen
Güvenilir	Baskın(etkileme gücü)
Yüksek enerji sahibi	İnatçı(Israrcı)
Özgüven sahibi	Strese dayanıklı
Sorumluluk almaya istekli	Zeki
Kavramsal beceri sahibi	Yaratıcı
Diplomatik	Etkili Konuşabilen
Alan(iş) becerisi sahibi	Yönetim becerisi sahibi
İkna kabiliyeti olan	Sosyal beceri sahibi

Kaynak: Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Ankara, Nobel Basımevi, s. 115.

Lidere ait özellikler sıralanırken örgütün tipine göre sergilediği sadece bir veya birkaç özelliği de onu etkili bir lider yapabilmektedir. Vroom (2000) liderin büyük kararlar alması değil onları hayata geçirebilmesinin liderlik özelliği olduğunu vurgularken Sun Tzu büyük komutanların diğerlerinden ayırt eden özelliğın bilgiye çabuk erişmeleri ve onu çabucak kullanmaları olduğunu ifade etmektedir (Duncan vd., 2003: 3).

Liderin anılan özelliklerinin ortaya çıkmasında gelişen olayların da etkili olduğu bu konudaki başka bir görüştür. Bu düşünceye göre liderde var olan ancak şartlar bu yönde gelişmediğinden sergilenmemiş bir takım özellikler örgüt için hayati karar almak gerektiği anlarda ete kemiğe bürünecektir. Champy (2005) örgüt için işlerin kötüye gittiği kriz süreçlerinin liderin gizli kalmış özelliklerini öne çıkaracağını ifade etmiştir. Ona göre zor zamanlar liderin yeteneklerini geliştirmekten ziyade yeni bir takım yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Champy, 2005: 4).

Bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden birinin de duygusal zekâ (EI) olduğunu savunan araştırmalar da sıkça görülmektedir (Brackett ve Mayer, 2003: 1149). Araştırmalar ancak duygusal zekâ sayesinde takım çalışmasının mümkün olacağını ifade etmektedir. Buna karşılık Antonakis (2003), duygusal zekâsı yüksek olan bireyin liderlik özellikleri bulunmasa da grubun üyelerini etkileyebileceğini ve yönlendirebileceğini ifade ederek duygusal zekâ ve liderlik özelliklerini farklı alanlarda değerlendirmiştir (Antonakis, 2003: 356).

2.3.2. Davranışsal liderlik kuramı

Lideri farklı ve üstün nitelikleri bulunan birey olarak gören özellikler kuramından sonra, lideri lider yapanın özellikleri değil belli olaylar karşısında farklılaşan davranışları olduğunu ileri süren davranışçı kuramlar ortaya konmuştur. Bu kurama göre etkili liderlik edecek bireyin, doğuştan getirdiği bir takım özellikleri yerine, sonradan öğrenilebilen ve tatbik edildiğinde etkili sonuçlar doğuran bir takım özellikler bulunduğu kabulü vardır. Önceki kuramla temel ayrışma noktası ise tam bu noktadadır. Özellikler kuramı liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini söylerken; davranışçı kuramlar örgütü başarıya ulaştıracak lider özelliklerinin sonradan öğrenilebileceğini ifade eder. Bu çıkarımdan hareketle, özellikler kuramında sayılan özelliklere sahip olmayan birinin, edininim ve kazanımları sayesinde doğru davranışlar sergileyerek etkili liderlik etmesi, diğer bir ifade ile örgütü başarıya ulaştırması mümkündür.

Bu kuramın ortaya atılmasında temel bazı araştırmaların varlığı yer alır. Araştırmaların ilki Ohio Eyalet Üniversitesi'nin çalışmalarıdır. Bu lider davranışları üzerine araştırmalar

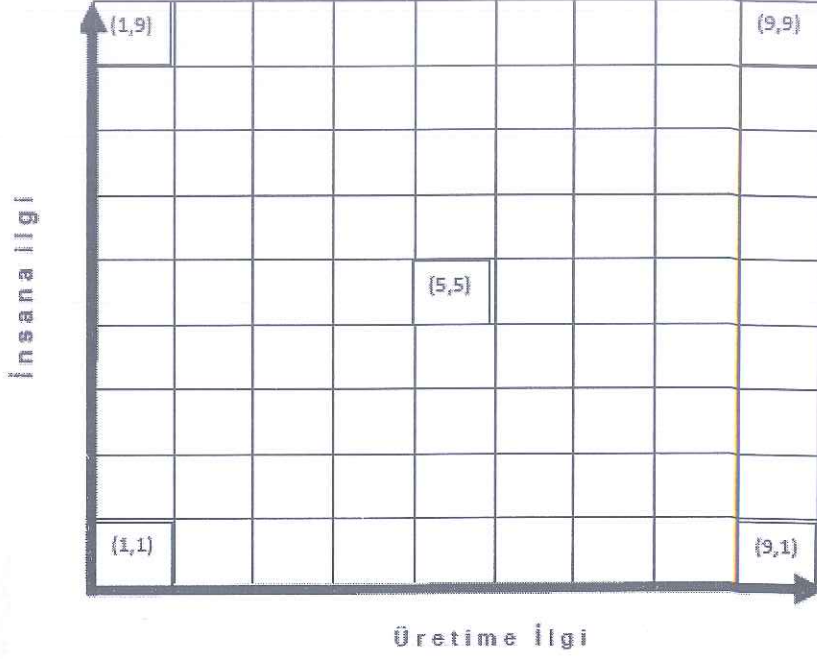
yapılmış ve lider özellikleri iki değişten üzerinde toplanmıştır. Bunlar liderin “anlayış”(consideration) ve yapıyı “harekete geçirme”(initiating structure) özellikleridir.

Anlayış boyutunda liderin insana (çalışan veya takipçi) dair ilişkileri yer alır. Liderin işçileri ile ilgilenmesi, kişisel problemleri üzerine eğilmesi, aralarındaki iletişimi tesis etmesi, karşılık sevgi, saygı, güven ortamını oluşturması, yönetimde astların fikirlerine de yer vermesi, arkadaşça ve yakın duygularla yaklaşması, eşitlik duygusunu oluşturmak üzere gayretleri, çatışmaları durdurması vb. lider ve takipçilerinin ilişkisinde yer alabilecek insani ilişkileridir. Lider sayılan özellikleri oldukça insani şartlar uygularken bunun zıddı olarak insani ilişkileri asgari düzeyde ve katı olarak benimseyebilir.

Yapıyı harekete geçirme boyutunda lider takipçilerine örgütün hedeflerini, işleyişini, alt birimler arasındaki koordinasyon ve ilişkiyi, kendisinin ve her pozisyonun görev, yetki ve sorumluluklarını, örgütteki standartlar ve performans değerlemesini açık bir biçimde ortaya koyar. Liderin buradaki davranışları tıpkı “anlayış” basamağında olduğu gibi yapıya göre farklılık arz edecektir.

Benzer bir çalışma Michigan Üniversitesi tarafından yapılmış ve burada yine liderliğe ait iki temel değişken belirlenmiştir. Birincisi liderin “çalışana odaklı” oluşu diğeri ise “üretime odaklı” oluşudur. Liderin davranışları iki uç olarak görülen “çalışana odaklı”lık ile “üretime odaklı”lık arasında bir yerde bulunacaktır. Ohio araştırmalarından farkı ise, Ohio araştırmalarında, liderin “anlayış” ve “yapıyı harekete geçirme” değişkenlerini hem çok sıkı hem de çok gevşek şekilde uygulayabileceği gibi birini çok sıkı diğeri ise gevşek bir uygulama seviyesinde hayata geçirebilirken; Michigan araştırmalarında liderin “insan” veya “üretim” değişkenlerinden birine kayması diğeri uzaklaşması anlamına gelecektir.

Ohio ve Michigan araştırmalarından yola çıkarak Robert Blake ve Jeane Mouton (1982) tarafında Liderlik(yönetim) Izgarası Yaklaşımı (Yönetmel Diyagram Modeli) ortaya konmuştur. Bu yaklaşımın şematik gösteriminde (X-Y) düzleminde üretime olan ilgi ve insana(çalışana) olan ilgi dokuz birimlik bir ölçekle 1:düşük, 9:yüksek olarak tanımlanmıştır. Liderin, bu düzlem içerisinde yönetim anlayışına karşılık gelen noktası belirlenir ve yapılan yorumlamalar daha açıklayıcı olur.



Şekil 2.1. Liderlik (yönetim) ızgarası (Judge and Robbins, 2011, s. 154).

Matriste (1,1) noktasında liderin ne üretime ne de çalışanına ilgili olduğu görülebilir. Bu tip lider “Cılız Liderlik” ediyor demektir ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için liderin çaba sarf etmediği, üretimi arttırmak yönünde gayrette bulunmadığı ve nihayetinde personel konularına uzak kaldığı söylenebilir.

Izgarada (9,1) noktasında “Göreve Dönük Lider” anlayışı ile hareket eden, örgütün hedeflerine ulaşmak adına gerekli gördüğü adımları atan ancak personelin ihtiyaçlarını ancak ve ancak üretime olan doğrudan katkıları bağlamında destekleyen bir anlayış vardır.

Izgaranın (1,9) noktasına konumlandırılan lider ise personelinin arasında oldukça yoğun pozitif ilişkiler ağı öngören, bireylerin ve nihayetinde örgütün mutluluk ve huzurunu öne çıkaran bu sayede üretim ve verimliliği arttırmayı hedefleyen bir anlayışla “Şehir Kulübü Liderliği” yapıyor demektir.

Örgütün hedeflerine ulaşmak için hem insanlara hem de üretime oldukça fazla odaklanan (9,9) noktasındaki lider ise “Ekip Çalışması Liderliği” anlayışı güden, istekli ve verimli personelin örgütte bulunmasını sağlayan anlayışı ile üretimde azami sonuç almak üzere gerekenleri yapan bir yönetim sergiler. Bu örgütte personelin motivasyonu, verimi ve üretime katkısı oldukça üst seviyede iken örgüt iklimi personelin huzurla ve istekle çalışmasını sağlayacak şekilde dizayn edilmiştir.

Izgaranın (5,5) noktasında yani hem insan hem de üretime ilgide ortasında konumlandırılan lider ise bu anlayışı ile “Orta Yolcu Liderlik” yapıyor demektir. Burada lider, örgütün hedefine ulaşmak için üretimi arttırmayı ve insan ilişkilerini geliştirmeyi orta karar bir anlayışla gerçekleştirir.

2.3.3. Durumsal liderlik kuramı

Durumsallık kuramı, liderliği, liderin kişisel özellikleriyle veya davranışlarıyla değil bulunulan şartlar çerçevesinde açıklayan bir kuramdır. Buna göre her koşulda doğru kabul edilecek bir liderlik anlayışı yoktur. Bu kuram hangi liderlik formlarının diğerlerinden daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Greene, 1979: 25). Liderin ne yapması gerektiğini içinde bulunulan şartlar(durumlar) belirler. Bu çıkarımdan hareketle, bir liderin her zaman aynı anlayış veya tutumla hareket etmesi yerine, durumun gereğine göre otoriter veya demokratik bir biçimde davranmasını doğru davranış olacaktır. Buradaki davranışı belirlemede esas alınması gereken husus örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye hangi tutumun daha yatkın görüldüğüdür. Başka bir deyişle örgütün bulunduğu çevrenin koşulları ile örgütün bu çevrede konumlandığı nokta ortaya konarak hedefe ulaşmayı sağlayacak en etkin örgüt idare şekli ortaya koyulmaya çalışılmalıdır (Eren, 1998: 65).

Durumsallık yaklaşımında liderin örgütün amaçlarına ulaşmasındaki rolü, onun örgütün içsel koşullarıyla dışsal koşullarını birlikte değerlendirip en uygun hareket tarzını belirlemesi şeklinde gerçekleşir (Koçel, 2001: 40). Örgütün içsel değişkenleri olarak personelin yetişmişlik durumu, personel arası ilişkiler, örgüt iklimi, ekonomik kısıtlar, otomasyon, zaman sıralanabilirken dışsal değişkenler arasında teknolojik gelişmişlik, hukuki gereklilikler, ekonomik rekabet ortamı sayılabilir.

Durumsallık yaklaşımında önceden tanımlanmış liderlik anlayışının bulunmadığı ifade edilmişti. Ancak durumsallık kuramı şemsiyesi altında liderin nasıl davranması gerektiğini ortaya koyacak durumların sistematik bir biçimde ortaya konduğu bir takım yaklaşımlar da mevcuttur. Bu yaklaşımlar lidere çeşitli karar noktaları sunarak, durumun niteliğine göre davranış esasları sunmayı amaçlar. Bu yaklaşımlardan örnekler sunularak kuramın anlaşılması sağlanacaktır.

Fiedler, ortaya koymuş olduğu Etkin Liderlik Yaklaşımında liderin tarzını iki boyutta ele alır. Bunlardan ilki ilişkiye yönelik olma boyutu, diğeri ise göreve yönelik olma boyutudur. İlişkiye yönelik davranan lider örgütte insan ilişkilerinin gelişmesini amaçlarken

göreve yönelik lider görevini yerine getirdikçe motivasyonu artan lider tipidir. Talimatlar ve standartları belirleyerek performansı arttırmayı hedefler.

Fiedler'e göre liderin nasıl bir tutum sergileyeceği bir takım etkileşimlerin sonucudur. Burada "lider-izleyen ilişkileri", "görevin yapısı" ve "pozisyonun gücü" liderin ne şekilde davranacağını belirler. Etkileşimler neticede lideri "ilişki odaklı" veya "görev odaklı" davranışlar geliştirmesi yönünde karar vermeye itecektir. Bu kuramın çıkış noktasına dönülürse, önceden genel geçer liderlik anlayışı benimsemek yerine, lidere belirli karar verme noktaları sunularak analiz etme ve durumun gerektirdiği davranışı sergileme imkânı tanır.

Bir başka durumsallık yaklaşımı ise House ve Mitchell'in Yol-Amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın üç temel dayanak noktası vardır. Bunlardan ilki takipçilerin ulaşmak zorunda oldukları hedefleri belirlenmek ve bu amaçlarla ilgili algılarını kuvvetlendirmek, ikincisi ulaşılan hedeflerin niteliğinde ödüller belirlemek ve son olarak da amaçların ve ödüllerin ulaşılabilir olduğunu ortaya koymaktır (Çalışkan vd., 2008: 109).

Bu liderlik kuramı ışığında liderin yapması gerekenler konusunda çıkarım yapıldığında esas olarak iki nokta üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birincisi lider, örgütün ulaşmak istediği hedefleri ortaya koymalıdır. İkincisi ise belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayan personel davranışlarını ödüllendirilmelidir. Bu kuramın ortaya konmasında izleyenlerin beklentilerini karşılayarak motive etme isteği yer almaktadır.

Örgütte liderin fonksiyonları ortaya konurken izleyenlerin durumunu da ortaya koyma gereği bu kuramın bir diğer farkıdır. Personel yapısı ve ulaşılması istenen amaçlar beraber değerlendirildiğinde farklı iş yapıları olduğu zamanlarda liderin farklı yönetim(motivasyon) anlayışı sergilemesi beklenmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla izleyenlerin lider tarafından yönetilmesinde ortaya çıkan liderlik tipleri otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarı arayıcı liderlik şeklinde geniş bir yelpazede yer alır. Bu sebeple genel geçer doğruluğu kabul edilmiş lider davranışı sunmak yerine bu liderlik tiplerinden örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayan hangisi işe o tercih edilir.

Kuramsal temelleri itibarıyla durumsallık yaklaşımından doğan lider etkinliği modeli liderin esas görevinin belirli durumlarda takipçilerine amaç belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için onlara yol göstermesi gerektiği varsayımından hareket eder. Daha açık bir ifade ile liderin görevi, astlarına hedefler belirlemesi, bu hedeflere giden yolları göstermesi ve onlara kendiliğinden çalışma motivasyonu sağlayacak dışsal ödülleri sunmasından ibarettir (Greene, 1979: 30).

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramları kişilik özellikleri ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişilik kuramları üzerinden liderlik, bu alanda yapılan çalışmalarda ilk kez ortaya atılan yaklaşım olarak bilinmektedir. “Muhteşem adam” kuramları olarak ortaya çıkan kişilik kuramları çerçevesindeki liderlik kavramı zaman içerisinde evrilmiş, fakat günümüzde liderlik alanında yapılan çalışmalarda, etkili bir liderin tanımlanmasında kişilik özelliklerinin işlevi odak noktası olmaya devam etmişti (Northouse, 2013: 39). Araştırmacılar, aynı zamanda, farklı liderlik stillerinde farklı liderlik davranışlarına odaklanmışlardır. Erken dönemlerde, liderlik stillerinin görev odaklı ve çalışan odaklı; otokratik ve demokratik; yönlendirici ve katılımcı olmak üzere ikili başlıklar üzerinden ele alındığı görülmüştür (Bass, 1985: 67). Durumsal ve uyuma ilişkin yaklaşımlarda ise, liderlerin herhangi bir örgütsel duruma uygunluğu incelenmiştir (Fiedler and Garcia, 1987: 46). Günümüzde yaklaşık 66 adet teorik liderlik tanımının bulunduğu öne sürülmektedir (Dinh vd, 2014: 37).

Dönüştürücü (Transformative) liderlik on 30 yılda en çok araştırma yapılan liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır ve ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır.

İlk olarak James MacGregor Burns (1978), siyasi liderler üzerinde yapmış olduğu betimleyici çalışmalarda Dönüştürücü (Transformative) liderlik kavramını kullanmıştır; fakat bu terim günümüzde örgütsel psikoloji alanında da kullanılmaktadır. Burns'e göre Dönüştürücü (Transformative) liderlik üst düzey ahlaki ve motivasyonel düzeye erişmek amacıyla lider ve çalışanların birbirlerine yardım etmesidir. Burns, yönetim ve liderlik kavramlarının arasında ayrımın yapılmasının zor olduğu; diğer yandan farklılıkların karakter özellikleri ve davranışlarla kendisini gösterebildiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, Dönüştürücü (Transformative) liderlik kavramına ilişkin iki etmeden söz etmektedir. Burns, Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, kişilerin ve örgütlerin hayatlarında anlamlı değişimlerin olduğunu ifade etmektedir. Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, çalışanların değer yargıları, algıları, değişim beklentileri ve esinlendikleri durumlar değişebilmektedir. İş gördürücü (Transactional) yaklaşımda, lider ve çalışan arasında bir alışveriş döngüsü bulunmaktadır; fakat Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, liderin karakteri, yönelimleri ve yetenekleri doğrultusunda çalışanların hedefleri ve vizyonlarında değişimin sağlanması mümkündür. Dönüştürücü (Transformative) liderler, ekibin faydasına olabilecek görev ve süreçlerin belirleyici olması bakımından çalışanların nezdinde emsal teşkil eden bir pozisyondadır. Burns, Dönüştürücü (Transformative) ve İş görürücü liderlik yaklaşımları karşılıklı olarak farklı nitelikleri olan

yaklaşımlardır olarak belirtir. İş gördürücü (Transactional) liderler, kültürel değişime yol açabilecek bir işleve sahip değilken var olan örgütsel kültüre göre hareket etmeyi tercih ederler. Dönüştürücü (Transformative) liderler ise örgütsel kültürü değiştirebilecek düzeydedirler (Burns, 1978: 110).

Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımında, hem liderler hem de çalışanlar ortak bir hedef doğrultusunda hareket ederler ve mümkün olabilecek en iyi şekilde birbirlerinin motivasyonunu arttırmaları (Bass, 1985: 68). Bu süreç üç yolla gerçekleştirilmektedir. İlk olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda çalışanların ihtiyaçları gözetilecek şekilde (bilhassa kendini gerçekleştirme ihtiyacı) çalışanların bu hususta farkındalığını sağlamak esastır. Böylelikle, istenen sonuca yönelik çalışanların farkındalığını arttırabileceklerdir. İkinci olarak, Dönüştürücü (Transformative) lider, çalışanların ekip içerisinde fedakârlıkta bulunup yalnızca kendi çıkarlarını gözetmedikleri bir örgütsel kültür ve durum oluşturmaktadır. Son olarak, Dönüştürücü (Transformative) liderler, çalışanların güvenlik ve fark edilme gibi durumları göz önünde bulundurmaksızın süreçteki başarı hissini ve potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamaktadır (Bass, 1985: 70).

1978 Yılında Burns, liderlik ve takipçiler kavramlarını bir arada kullanmaya başlamış ve liderliği yalnızca liderin emrinde olan kişilere güç kullanımı olmadığını, aynı zamanda emrinde çalışan kişilerin çıkarlarını ve isteklerini de gözetmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda, liderliğin çalışanlarla birlikte, ekibin değerlerini ve motivasyonunu temsil eden bir göreve yönelik çalışabilmesi ile Dönüştürücü (Transformative) olabileceği ifade edilmiştir. Bu durum, liderin çalışanla ilişkisini ortaya koymakta ve liderlik işlevinde çalışanın önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir (Burns, 1978: 113).

Çalışanların motivasyonu görevi ve performansına yönelik durumlar kuramlardan biri Yol-Hedef Kuramı olarak bilinmektedir (Evans, 1970: 279). Bir sonraki adımda, çalışan ve lider etkileşimi ele alınarak lider-çalışan değişimi kuramı olarak şekillenmiştir. (Graen and Uhl-Bien, 1995: 221). Dönüştürücü (Transformative) liderlik yaklaşımın temelini oluşturan bu kuram, Dönüştürücü (Transformative) liderlik ile beraber kullanılmakta; fakat Dönüştürücü (Transformative) liderlikte olduğu gibi lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini arttırmaya yönelik neler yapılabilir sorusuna yanıt aramamaktadır. Bu yüzden, Dönüştürücü (Transformative) liderliğin örgütsel koşullarda çalışanlarla ilişkilerin iyi düzeyde olmasını sağlamak bakımından etkili liderlikten daha büyük öneme sahiptir. (Deinert, Homan, Boer and Voelpel, 2015: 1099).

Çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan İş görücü (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik Burns tarafından iki siyasi liderlik tipi olarak ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü (Transformative) liderlikte lider örgüt üyelerinde misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda bir takım değişiklikler yaparak örgüt misyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir görevi olduğunu ilham ettirerek örgüt üyesinde bağlılık süreci oluşturmaktır. Örgütte ani ve etkili değişim gerçekleştirmek için elverişlidir. Bu tip liderlik, liderlerin kişisel özelliklerinden ve örgüt üyelerinin tepkilerinden çok, liderlerin yaptıkları ve başardıkları ile ilgilenir. İş gördürücü (Transactional) liderlikte, lider ve grup üyeleri arasında karşılıklı alışveriş ilişkisi vardır. Lider yetki ve otoritesini kullanarak, grup üyelerinin verilen görevi yerine getirmelerini, yerine getirilen görevlerin karşılığında örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini sağlayacak övgü, tanınma gibi parasal ödüller sağlarlar (Burns, 1978: 114; Bass, 1985: 76).

Dönüştürücü (Transformative) ve İş görücü liderlik arasındaki farklar incelendiğinde, Dönüştürücü (Transformative) liderlerin çalışanlar için daha tercih edilebilir olmasına ilişkin mekanizmaların varlığından söz edilmektedir. Dönüştürücü (Transformative) liderlikte, İş görücü liderlikten farklı olarak lideri takip eden kişilerin özdeşleşmesinin (identity) örgütle bağlanmasına aracı olmak, takip eden kişiler için görev ve sorumlulukları ilgi alanı haline getirebilecek bir rol modeli ve esin kaynağı olmak, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilmek ve tanımladığı güçlü ve zayıf yönlere göre görev dağılımı yaparak performanslarını geliştirme süreçleri söz konusudur (Odumeru and Ifeanyi, 2013: 356).

Warrilow (2012), Dönüştürücü (Transformative) liderliğin dört önemli bileşeni olduğunu öne sürmektedir. Bunlar (Warrilow, 2012: 129):

- Liderin karizması ya da idealize edilen etkisi: liderin çalışanların karşısında değerlerini net bir biçimde aktarıp ilgi uyandırabilmesi ve çalışanları için rol model olabilmesi olarak tanımlanabilir.
- Esinlenme motivasyonu: Liderin çalışanlarına, gelecekteki hedeflere ilişkin iyimser bir vizyon sağlaması ve bu doğrultuda esin kaynağı olabilmesi olarak tanımlanabilir.
- Entelektüel açıdan tetikleme: Liderin çalışanları teşvik edebilmesi, çalışanlardaki yaratıcılığı cesaretlendirmesi ve bunu örgüt-ekip-hedef bağlamında nasıl uygulayabileceğine yönelik strateji ve yöntemler sağlayabilmesi olarak tanımlanabilir.

- Kişiyeye özel yaklaşımlar: Liderin her bir çalışanın ihtiyacına yanıt verebilecek düzeyde, mentör veya koç işlevinde olabilecek yaklaşım sergilemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum, ekip içerisindeki çalışanların kendilik değeri ve başarı algısı için büyük bir önem arz etmektedir.

Burns (1978) tarafından ayrımı yapılan İş görürücü ve Dönüştürücü (Transformative) liderlikte, Dönüştürücü (Transformative) liderlerin sadakati ve çalışma performansı için ödüllendirmelerde bulunduğu ve çalışanların ihtiyaçlarını göz ardı etmeden bunu gerçekleştirdiği görülür. İş görürücü (Transactional) liderlikte ise lider daha pasif konumdadır ve Dönüştürücü (Transformative) liderlikteki misyon anlayışının sağlamasında kısıtlı olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, Dönüştürücü (Transformative) liderliğin çalışanlarla iletişimi bakımından ve örgütsel etkililik bakımından İş görürücü liderliğe göre avantajlı olabileceği düşünülmektedir (Burns, 1978: 115).

Yeni liderlik yaklaşımlarının öncesinde liderlik kuramları çerçevesinin dışında, farklı liderlik türlerinin söz konusu olduğu ve günümüze kadar farklı çeşitlerde örgütlerde görüldüğü öne sürülmektedir. Liderlik kuramlarının dışında, bu alanda yapılan çalışmalar, liderlerin özellikleri göz önünde bulundurularak yapılan sınıflandırmanın kapsamlı bilgi sağlayacağını ifade etmektedir. Liderlik yaklaşımlarının türler bazında incelemesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

2.4.1. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderler, vizyonu önemini çalışanlarına inandıran bir tutumdadır ve bu şekilde performansın yükselebileceğini düşünmektedirler. Astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır Hem karizmatik hem de dönüşümcü liderlik stillerinde, liderler çalışanların beklentileri ve tutumlarında önemli değişiklikler yaratmaya odaklanmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütte uyum sağlama süreci ile ilgilenmektedirler. Karizmatik liderler örgüt için stresli bir durum veya geçiş dönemlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Bir anlamda, örgütün otorite etkisini kaybettiği durumlarda ortaya çıkar ve kaybedilen değer ve düşüncelerin yeniden kazanımını sağlamayı hedefler. Karizmatik liderler bu anlamda demokratik anlayıştan uzak bir portre çizmektedirler. Özellikle, karizmatik liderlerin kritik nitelikte olması, olması gereken yerde ve zamanda ortaya çıkıyor olmasıdır (Marjosola and Takala, 2000: 152).

2.4.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderler, otoritesini çalışanlarla paylaşan lider olarak tanımlanır. Bu doğrultuda, amaçları, politikayı ve planı belirlerken, çalışanların iş bölümü yapmasını ve söz konusu gündemi belirlemede fikir birliği sağlamayı esas almaktadır. Görevlerin çalışanların fikirleri doğrultusunda oluşturulması avantajlı görülse de bu durumun yol açacağı dezavantaj karar sürecinin uzaması ve zaman kaybına yol açması olarak düşünülmektedir (Özkaya, 2000: 39).

2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik

Örgüt içerisinde yönetime en az gereksinim duyulan ve çalışanların kendi haline bırakıldığı tutumun söz konusu olduğu liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Lider bu şekilde çalışanlara örgütün amaç ve planlarını tanıyan olanaklar çerçevesinde gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu liderlik türünün çalışanlar için faydası çalışan odaklı eylemi tetikleme yönündedir. Dezavantajı ise liderliğin otoritesinin ortadan kalkması durumunda örgüt içerisinde kargaşa çıkma olasılığı ve çalışanların yalnızca kendi amaçlarına yönelmesi durumu şeklinde belirtilmiştir. Çalışan odaklı amaçların gerçekleştirilmesi ise grup başarılarına ket vurabilmektedir (Warrilow, 2012: 123)

2.4.4. Hayali liderlik

Örgüt içerisinde otorite oluşturarak katılım sağlayan, çalışanları harekete geçirmek için sempatik bir yaklaşımı olan ve gelecekle ilgili beklentileri çalışanlara aktaran hayali yetki veren liderler olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, 2000: 40).

2.4.5. Takım liderliği

Takım liderleri, görevlerin yerine getirilmesi ve takımın etkili bir biçimde sürdürülmesi için etkili olan bir liderlik türü olarak tanımlanır. Liderin görevi tek başına yerine getirmesinin önemli olmadığı ve bir takım halinde hareket etmenin beklenen sonucu sağlayabileceği düşünülmektedir. Liderin temel sorumluluğu takımın görev ve sorumluluklarını yerine getirebiliyor olmasına imkân sağlamaktır. Takım liderliği, sosyal sorunların çözülmesinde dinamik bir ortam sağlaması ile bilinmektedir (Deinert vd., 2015: 1099).

Takım liderlerinin görevleri Fleishman vd. (1991) tarafından aşağıdaki biçimde belirtilmiştir (Fleishman vd., 1991: 187):

- Planlama
- Bilgi toplama
- Elde ettiği verileri problem çözümü için kullanma
- Çalışanların kaynaklarının yönetilmesi
- Örgütsel diğer kaynakların (örn. Malzeme) yönetilmesi

2.4.6. Stratejik liderlik

Stratejik liderlerin görevleri stratejinin hem şimdi için hem de gelecek için strateji yürütmek amacıyla şekillenmiştir. Bu doğrultuda, stratejik liderler, örgütün vizyonu ve misyonu keskin bir biçimde ayırt etmeyi hedefler. Var olan kaynaklar doğrultusunda strateji belirlemek yerine liderliğin getirdiği sorumluluklar çerçevesinde değişim odaklı olan stratejik liderler güncel gelişmeleri göz önünde bulundurarak örgüt için bir destek işlevi görmeyi hedeflemektedir. Stratejik liderlerin temel ilkesi, çalışanlara örgüte özel durumları aktarabilmeyi sağlamaktadır. Bu doğrultuda, stratejik liderler çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma misyonunu da üstlenmektedirler. Özellikle karmaşık yapılarda, stratejik liderlere gereksinim olduğu görülmektedir (Özkaya, 2000: 43).

2.4.7. Katılımcı liderlik

Katılımcı liderlik, sahip olduğu otoriteyi yayma işlevi görmektedir. Demokratik bir tutum içerisinde sahip olduğu otoriteyi yayarken kararlarını astına danışarak iki taraflı bir süreç yürütmektedir. Bu yüzden, çalışanlardan aldığı fikirler doğrultusunda iş bölümünün yapılması, amaç ve politikaların belirlenmesinde rolü olan liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Özkaya, 2000: 45).

2.4.8. Çok faktörlü liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Downton tarafından 1973 yılında ele alınmış ve çalışmasında dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki farkı açıklamaya çalışmıştır. Ancak bu iki kavram 1978 yılında Burns tarafından detaylı olarak incelenmiş (Washington, 2007: 45; Sabir, Sohail ve Khan, 2011: 149; Sahaya, 2012: 97) ve önemli bir liderlik yaklaşımı olarak ilk defa tanımlanmıştır. Çok faktörlü liderlik, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha fazla deneysel çalışma yapılan liderlik

tarzı olmuştur. Çok faktörlü liderlik daha çok çalışanların değer, inanç ve ihtiyaçlarını organizasyon hedeflerine doğrultusunda yönlendirme temeline dayanmaktadır. Çok faktörlü liderlik; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif/çekingen liderlik ile liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen alt boyutlardan oluşmaktadır (Sahaya, 2012: 97).

Çok faktörlü liderlik tarzında yer alan üç liderlik tarzı ile ilgili olarak “Dönüştürücü liderlik, koşullu ödüllendirmeden daha etkili ve daha tatmin edici; koşullu ödüllendirme, istisnalar ile yönetimden daha etkili ve tatmin edici; istisnalar ile yönetim ise tam serbesti tanıyan liderlikten daha etkili ve tatmin edici olma eğilimindedir” (Barnes, Christensen and Stillman, 2013: 216).

2.4.9. Dönüştürücü liderlik

Burns (1978) yılında “Liderlik” üzerine yazdığı eserinde liderin yüksek moral (ahlaki) değerlere sahip olduğu ve liderin şahsi çıkarlarını grubun çıkarlarına feda ettiğinden bahsetmektedir (Sabir vd., 2011: 151; Sahaya, 2012: 98). Daha sonra Burns’in liderlik teorisi, “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir (Gellis, 2001: 18). Dönüştürücü lider, çalışanları ile ortak vizyon üzerinde konuşarak, onları geliştirerek, grup ve ekibin beklentilerini kişisel beklentilerin ötesinde tutmaları konusunda onları etkiler (Groves ve LaRocca, 2012: 196).

Dönüştürücü liderin karakteristikleri; değer, açıklık, cesaret, nitelikli, risk alan, öğrenen, karizma ve vizyon sahibi, çalışanlara rol model, çalışanlara mentorluk/koçluk yaparken motive eden (Casida ve Parker, 2011: 478; Sabir vd., 2011: 152), yaratıcı, grup odaklı, takdir eden, farkındalığı yüksek, öğretici, sorumluluk alan ve çalışanları çalışmayandan ayırt edebilen olarak tanımlanabilir. Liderin davranışları çalışanlara saygı, güven ve inanma olarak yansır (Sabir vd., 2011: 153).

Dönüştürücü liderlik, çalışanların tutumlarına ve performanslarına, örgütsel ve bireysel seviyede pozitif etki eder (Casida ve Parker, 2011: 479; Zhu vd., 2012: 189) ve onların kendi kişisel performanslarının üstündeki hedefleri gerçekleştirmeleri için çaba gösterecekleri bir atmosfer oluştururlar. Çalışanların istenilen işi yapmaları karşılığında ödüllendirildiği liderlik türü etkileşimci liderlik; çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselterek onların normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan liderlik türü ise dönüştürücü liderliktir (Sabir vd., 2011: 155; Sahaya, 2012: 99).

Dönüştürücü lider çalışanların performansını arzu edilen hedefleri yerine getirecek, hatta arzu edilen hedefleri aşacak şekilde dönüştürür (Dhammika, Ahmad ve Sam, 2013: 105). Dönüştürücü liderler, performansın beklenenin ötesine geçmesi için çalışanı motive ederken ve dönüştürürken, etkileşimci lider sadece performans beklentileri ve başarılması halinde elde edilecek ödülü açıklar (Dhammika vd., 2013: 106).

Dönüştürücü liderlik genellikle dört alt boyutlu; idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi (Gellis, 2001: 20; Washington, 2007: 47; Groves ve LaRocca, 2012: 197) olarak tanımlanmıştır.

2.4.9.1. İdealleştirilmiş etki

Eski adıyla karizma boyutu olan idealleştirilmiş etki de (Abbas vd., 2012; Groves ve LaRocca, 2012: 198) lider, yüksek moral ve etiksel değerlere sahiptir (Zhu vd., 2012: 190). İdealleştirilmiş etki liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci sağlaması ile ilgilidir. İdealleştirilmiş etki davranışları sergileyen liderin astları nezdinde saygısı ve kredisi olur (Casida ve Parker, 2011: 479; Groves ve LaRocca, 2012: 200). İdealleştirilmiş etki, astlarda liderlerine karşı güven, saygı ve hayranlık uyandırır, astlar liderlerinin davranışlarını taklit ederler, değerlerini benimserler, göstermiş olduğu vizyonu gerçekleştirmeye kendilerini adarlar (Alabduljader, 2012: 212).

Lider, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar, güçlü etik ve moral konular ile ilgili olarak astları ile konuşur ve kilit kararlarda bu hususların önemini vurgusunu yapar (Groves ve LaRocca, 2012: 200).

İdealleştirilmiş etki (karizma) atfedilen ve davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

2.4.9.2. İdealleştirilmiş etki (atfedilen)

Dönüştürücü liderliğin bu alt boyutunda lider, karizmatik karara sahip, çalışanlarla gurur duyma, grubun ve işletmenin yararına olacak işleri kendi çıkarlarından üstün tutma, güvenilen ve saygı duyulması gereken birisi olma ve kendine güvenen, güçlü birisi olma gibi duygular atfedilir (Casida ve Parker, 2011: 480). Bu liderler güvenilir ve itibar edilen kişilerdir. Takipçiler kendilerini bu liderlerle özdeşleştirir, onlara benzemeye çalışırlar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutarlar (Sahaya, 2012: 102).

2.4.9.3. İdealleştirilmiş etki (davranış)

Dönüştürücü liderliğin bu alt boyutunda lider, karar verme süreçlerinde ahlâkî ve etik değerlerin önemine vurgulama, işletme amacı ve performansını artırıcı karizmatik davranışlar sergiler (Casida ve Parker, 2011: 481). Riski takipçileri ile paylaşırlar, özellikle vurguladıkları değerler, ilkeler ve etik kurallara göre davranırlar ve tutarlıdırlar (Sahaya, 2012: 102).

2.4.9.4. İlham verici motivasyon

İlham verici motivasyon, liderin çalışanların paylaşılan misyon ve vizyon bilincini yükseltme ve onları yüksek düzeyde performans göstererek ortak hedeflere ulaşma yönünde motive etme yeteneğini yansıtır (Casida ve Parker, 2011: 483; Groves ve LaRocca, 2012: 201; Zhu vd., 2012: 195). Lider, geleceğe ilişkin başarılabacak hedefler konusunda mantıklı hareket eder, işletmenin vizyonunu açıkça ifade eder ve ortaya ulaşılacak hedefler koyar (Alabduljader, 2012: 213; Sahaya, 2012: 104). Liderler, takipçileri çekici gelecek hedefleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirirler. İlham vermedeki amaç, çalışanların beklenen performans düzeyinin ötesine geçmelerini sağlamaktır. İlham verici liderler, güçlü bir iletişim yeteneğine sahiptir ve takım ruhunu, motivasyonunu artırmak için çaba sarf ederler. Birey ve takım ruhunu ayakta tutarlar. Büyük coşku, şevk, heves ve iyilikseverlik sergilerler (Alabduljader, 2012: 212).

2.4.9.5. Entelektüel uyarım

Lider, çalışanların sorunlara çözüm üretmesi, yeni metotlar bulması ve düşündüklerini uygulamaya koymaları ile ilgilenir. Lider, çalışanların problemleri çözerken yaratıcı çözümler geliştirmelerine, yeni metotları denemelerine ve problemleri farklı açılardan düşünmelerine yardımcı olur (Alabduljader, 2012: 214; Groves ve LaRocca, 2012: 202; Sahaya, 2012: 105; Zhu vd., 2012: 197).

Entelektüel uyarım, lider entelektüel kabiliyetini kullanarak astların da yenilik konusunda ve yaratıcılık konusunda onları teşvik eder. Çalışanların mevcut problemler hakkında bilmeleri gereken bilgileri paylaşarak belirsizlikten duyabilecekleri rahatsızlığı ortadan kaldırmayı sağlar. Astların problemlere farklı açılardan bakmalarına, problemleri yeniden tanımlamalarına ve problemleri anlamaları için holistik (bütüncül) metotlar kullanmaları konusunda cesaretlendirir, motive eder. Sonuç olarak, lider halihazır ve geleceğe ilişkin sorunları çözme yeteneklerine sahip astlar yetiştirir (René, Cilliers ve Vasi, 2008: 255).

Bireysel hatalarla ilgili kızma ve kınama söz konusu değildir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümlerin takipçiler tarafından geliştirilmesi teşvik edilir.

2.4.9.6. Bireyselleştirilmiş ilgi

Lider, çalışanlarının bireysel gelişimleri, amaçlarına ulaşmaları ve başarılarını arttırmaları için kişisel ihtiyaçlarına ilgi göstermesine dayanır. Lider astlarını dinler, onlara koçluk/mentorluk yapar ve geri bildirim alır. Onları destekler, teşvik eder, yeni öğrenim fırsatları yaratır ve kişisel farklılıklara dikkat eder (Groves ve LaRocca, 2012: 202). Çalışanlara daha kalıcı bir başarı sağlayabilmeleri ve gelişimlerini sürdürebilmeleri için destek sağlanır, bireysel gelişimleri takip edilir, takipçilerin potansiyellerini daha yüksek seviyeye yükseltilmeye çalışılır. Bireysel ihtiyaçlar ve isteklerdeki farklılıkları göz önünde bulundururlar. Bireye değer verme ve yol gösterme söz konusudur (René vd., 2008: 255).

2.4.10. Etkileşimci liderlik

Burns (1978)'e göre bu liderlik tarzı temelde belirli ekonomik veya sosyal unsurların karşılıklı takasına dayanmaktadır. Etkileşimci liderler çalışanların beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda, istenilen hedeflere ulaşılması durumunda ve istenmeyen davranışlardan kaçınmaları durumunda ne gibi ödül elde edeceklerini açıklarlar (René vd., 2008: 257). Etkileşimci liderin karakteristikleri; risk almaktan kaçınan ve belirlenen hiyerarşide verilen görevi bitirmeye odaklı, ceza ve ödül sistemine uyan olarak tanımlanır (Sabir vd., 2011: 155).

Etkileşimci liderlik; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) olmak üzere iki boyut olarak tanımlanmıştır.

2.4.10.1. Koşullu ödüllendirme

Bu liderler beklentileri ve beklenen performansı açıklar (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004). Takipçilerin ulaştığı performansa paralel olarak, liderin daha fazla destek ve olanak sağlaması önceden belirlenen koşullara bağlanmıştır. Koşullu ödüllendirmede çalışanların performansı yapılan iş için belirlenen ödül ile doğru orantılıdır. Yönetici bir işle ilgili olarak yapılacakları ve karşılığında çalışanın alacağı ödülü açıkça belirtir. (Sahaya, 2012: 108). Koşullu ödüllendirme astların rollerini, iş tanımlarını ve rol gerekliliklerinin açıklığa kavuşturulmasını ve bu gerekliliklerin karşılanması durumunda astların alacağı ücret, ilave

tazminat ve diğ er motive edici ödülleri verilmesini kapsar. Dolayısıyla amaçları ve hedefleri belirlenmesini, birey ve grup performansının istenilen düzeyde tutulması için gerekli oldu ğ u varsayılır (Alabduljader, 2012: 215).

2.4.10.2. İstisnalarla yönetim (aktif)

İstisnalarla yönetimde, işletmede hata yapılması durumunda veya işletme içerisinde kural ve uygulamalarda sapma olduğ unda ya da böyle bir ihtimalin bulunması halinde yönetici olaylara müdahil olur (René vd., 2008: 258). Lider, uyum sağlamak için gerekli olan standartları belirler, performansı olumsuz etkileyen unsurları tespit eder ve belirlediği standartların dışında kalan ve bunlara uymayanları tespit ettiği an düzeltici girişimlerde bulunur. Lider işlere, planlanan zaman ve belirlenen maliyette tamamlandığı sürece karışmaz. Amaç minimum maliyetle maksimum kazanç sağlamaktır (Sahaya, 2012: 111).

Aktif istisnalarla yönetim durumunda lider sürekli çalışanları izler, hata ve düzensizlik arar, örgütün belirlenen amaç ve standartlarından sapması durumunda şikayetleri, kuralları düzeltici tedbirler alır ve problemler ortaya çıkmadan önceden olaylara müdahale etme esasına dayanır (René vd., 2008: 260; Sabir vd., 2011: 160). Liderin amacı örgütsel hedefleri sağlanıp sağlanamaması ile ilgilidir (Casida ve Parker, 2011: 485).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİLEŞİMLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ETKİLEŞİMLERE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

3.1. Liderlik Tipleri ve Kriz İlişkisi

Kriz dönemlerinde örgüt, çalışanların örgütün istediği şekilde zorlanmadan yönlendirebilmesi ve hedef kitlede örgütün istediği bir algıyı oluşturabilmesi krizin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında hayati öneme sahiptir. Bunu başarabilmenin en önemli yollarından bir tanesi bilinen, saygı duyulan, güven veren ve sözü dinlenen bir liderin bu sürecin başında olmasıdır (Tüz, 2014: 149).

Lider her zaman krizlere hazırlıklı, krizi sezebilen, doğru yöneten, kriz sonrası her türlü sonuca hazırlıklı kişidir. Lider krizleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi için farklılığı hissedilen, çözüm üreten, risk alabilen, insan kaynağını harekete geçirebilmek kabiliyetine ve yaratıcılığa sahip kişidir. Krizi yönetmek bir ekip işi olduğu için liderler özellikle insan kaynağına ve çevreye kriz öncesi süreçte gereken önemi vermelidir. New York eski valisi Giuliani liderlere kriz dönemlerinde bir strateji geliştirmelerini belirterek kabiliyetli insanları örgüt bünyesinde tutmalarını, örgüt üyeleri ile sık sık bir araya gelerek onların ilgilerini canlı tutmaları ve çalışanlarda güven uyandırmaları gerektiğini belirtmektedir (Tuğcu, 2004: 20).

Çizelge 3.1. Kriz dönemlerinde liderin rolü

Kriz Dönemi	
Kriz Öncesi	Bu dönemde belirsizlikler ön plandadır. Krizin belirtilerinin görülmesi, boyutu ve gelişiminin tahmin edilmesi, sonuçlarının kestirilmesi için liderin rolü önem taşımaktadır. Bu süreçte ön yargı, ideolojik duruş ve kişisel güdülerle hareket etmeyen ve sezgileri kuvvetli liderler daha başarılı olurlar.
Tırmanma	Bu süreçte lider çeşitli savunma ve taarruz stratejileri arasında seçim yapması ve karar vermesi gereken bir aşamadır. Bu aşamada liderin liderlik tarzı ve kişisel özellikleri önemli bir faktördür.
Yumuşama	Liderler bu aşamada da önemli rol oynarlar. İşbirliğine yakın, akılcı davranabilen, önyargı ve kişisel güdülerin etkisinde kalmayan liderler yapıcı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilirler.
Kriz Sonrası	Krizin yarattığı zararın giderilmesi ve istikrarlı bir sürece tekrar girilmesi gerekir. Bu süreçte de lider kişisel ve bilişsel özellikleri ile etkili olur.

Kaynak: Bingöl, O., (2012). Uluslararası Krizlerde Liderin Rolü, Krizler ve Kriz Yönetimi (Eds. S. Erol, E. Efegil). Ankara, Barış Kitap. s. 104

Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve krizi fırsata dönüştürmede liderlik türlerinin avantajları ve dezavantajları söz konusudur. Örneğin demokratik bir liderlik tarzında ki liderin otoritesi zayıf olabilir, muhalefet söz konusu ve prosedürlerin çok olmasından dolayı hızlı hareket edememe gibi durumlar söz konusudur. Kriz yönetiminde ise zaman en kıymetli faktörlerden bir tanesidir. Ne kadar hızlı karar verip uygulamaya geçilirse krizden başarılı çıkmada o kadar etkilidir. Otokratik liderlik tarzına sahip liderler ise hızlı karar alma ve uygulama gibi avantajlara sahiptir fakat yönetim geçmişinde insan kaynağının ve hedef kitlesinin güvenini alamamış, sevilen bir lider olamamış ve korku ve baskıyla yönetimini sürdürmüş ise gerek insan kaynağı gerekse hedef kitle bu lideri yönetimden indirmek için krizi fırsat bilecek ve krizin yönetimi konusunda liderle hareket etmeyecektir. Bu örnekler çoğaltılabilir.

3.2. Liderlik Tipleri Strateji İlişkileri

Bir liderin değişim konusunda doğru bir anlayışa sahip olduğu söylenebiliyorsa, onun stratejik düşünme yeteneğine sahip olduğu düşünülebilir. Bir örgütün çevresindeki her şey devamlı değişiyorsa, etkili bir lider veya yönetici için manzara sürekli değişmek zorundadır.

Değişen koşulları görebilmek, algılayabilmek ve geleceğe ilişkin düşünebilmek için liderin önünde ufkunu kapatan engellerin olmaması beklenmektedir. Dolayısıyla, stratejik düşünmek liderin geleceğe ilişkin sürekli yenilenen düşüncelere sahip olmasını ve bunun için onun en önde olmasını gerektirir. İleriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir (Leblebici, 2008: 72).

İşletmeleri oluşturan bireyler farklı görüş düşünce ve eğitimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi becerilere sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozaiği oluşturan bireyleri bir arada tutma, onları belirli amaçlar doğrultusunda çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabullenebileceği bir strateji seçme ve stratejiyi uygulama beceri ve yeteneğine sahip olma liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda liderlikte stratejik düşünceye sahip, vizyonu olan, değişimi yönetebilen ve daha birçok özelliğe sahip olan stratejik liderlerin önemi artmaktadır (Eren, 2010: 477).

Stratejik liderlik teorisinin ortaya çıkışı ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Vera ve Crossan (2004), Lee ve Chen (2007) stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Marison tarafından ortaya atılan “Üst Kademe Teorisi” den geliştirildiğini belirtmiştir. Bu teoride üst kademedeki liderlerin sahip olduğu kişisel bilginin, deneyimin, tercihlerinin ve sahip olduğu değerlerin çevresel değerlere etki ettiğini öne sürmektedir. Boal ve Hooijberg (2000) stratejik liderliği faaliyet ve kararlar silsilesi içerisinde ele almış ve belirsizlik, karmaşıklık ortamlarında daha çok ortaya çıktığını belirtmiştir. Öte yandan Neumann ve Neumann (1999) gibi yazarlar ise stratejik liderliğin, dönüştürücü liderlik teorisinden türetildiğini vurgulamaktadırlar (Aktaran; Ağraş, 2007). Stratejik liderlik teorisi sonucu stratejik liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

Farklı yazarların değişik tanımlamalarına bakıldığında stratejik liderliğin karmaşık bir liderlik tarzı olduğunu görebiliriz. Ülgen ve Mirze (2004), Kılınç ve Ağraş (2008)’a göre stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Sütçü (2008)’ye göre stratejik liderlik, geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilme ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Ireland ve Hitt (2005) ise stratejik liderliği; geleceği görebilme ve

tasarlayabilme, esnek olabilme, stratejik düşünebilme, çalışanlarla değişimi başlatabilme, işletme için uygun bir gelecek kurabilme yeteneği olarak ifade etmektedir.

Özellikler teorisi, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri hedef ve ast-üst arasındaki davranışlara odaklanırken stratejik liderlik işletme amaçlarını belirleme ve karar verme üzerine odaklanır (Lee ve Chen, 2007). Vera ve Crossan (2004) genel liderlik teorileri ile stratejik liderlik teorilerinin iki önemli farklılığını ortaya koymaktadırlar; bu farklılıklardan birincisi genel liderlik teorileri liderliğin işletmelerin her hangi bir kademesinde olabileceği fakat stratejik liderlerin üst kademelerde olduğudur. İkincisi ise önceki liderlik teorilerinin daha çok astların ve üstlerin ilişkisel düzeyde araştırıldığını fakat stratejik liderliğin ast ve üst ilişkisinin yanında liderin üst kademedeki stratejik çalışmaları ve sembolik aktiviteler bazında da incelendiğidir. Bazı araştırmacılar ise sadece üst düzey yöneticilerin değil stratejik kararlara katılan bütün yöneticilerin dâhil olduğunu belirtmişlerdir. Adair'de (2004) liderliğin işletmenin bölümleri için çalışan fakat stratejik liderliğin ise işletmenin bütünü için çalışan kimseler olduğunu belirterek liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farka değinmiştir.

Etkili stratejik liderlerin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda kesinlik olmaması ile birlikte içe dönük veya dışa dönük, uyumlu veya uyumsuz, kendini beğenen veya beğenmeyen, makyavelist veya etik kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir. Tanımlar ve açıklamalar dikkate alındığında genel olarak etkili bir stratejik liderde olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ülgen, ve Mirze, 2004: 62);

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar almak,

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen çoğu özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin en önemli sorumluluğu, tanım gereği, işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğü

sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen, ve Mirze, 2004: 63).

3.3. Kriz ve Strateji İlişkisi

Ekonomik ve sektörel krizlerin işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil, uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejiler belirleyip uygulamakla mümkündür (Bahar, Kaya ve Keklik, 2009: 27). Ülgen ve Mirze (2007: 26) stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun vadeli dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerde her durum ve koşulda geçerli ve tek doğru bir yönetsel yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Tercih edilen yönetsel yaklaşımın, işletmenin içinde bulunduğu duruma uygun olması gerekmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu durum stratejilerin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2004: 53). Kriz yönetimi araştırmalarının ikinci temel alanını kriz yönetimi stratejileri oluşturmaktadır. Bu alanda çoğunlukla ele alınan konuların başında kriz yönetimi prosedürlerinin uygulanması, kriz yönetim ekibinin oluşturularak kriz iletişim planının hazırlanması yer almaktadır (Young, 1996: 15).

Coombs (2006: 246-248) kriz yönetimi stratejilerinin iki bölümde incelendiğini ifade etmektedir; birincil kriz yönetimi stratejileri ve ikincil kriz yönetimi stratejileri. Birincil kriz yönetimi stratejileri üç ana maddeden oluşmaktadır; krizi reddetme; krizin etkilerini azaltma ve yenilenme stratejileri. Krizi reddetme stratejisinde kriz yöneticisi krizin oluşmadığını ileri sürmekte ya da kriz nedeniyle kişi ya da grupları suçlamaktadır. Krizin etkilerini azaltma stratejisinde ise kriz yöneticileri krizin yol açtığı hasarı minimize etmektedirler. Kriz yöneticilerinin sorumluluğu üstlenerek paydaşlardan özür dilemesi, kriz nedeniyle mağdur olanlara tazminat olarak para verilmesi yenilenme stratejilerine örnek verilebilmektedir. İkincil kriz yönetimi stratejileri destekleme ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmedeki geçmişte yer alan iyi çalışmaların paydaşlara anlatılması, yardımlarından dolayı paydaşlara teşekkür edilmesi, geçmişte gerçekleştirilen iyi çalışmaların yeniden şekillendirilmesi, yeni çalışmaların geliştirilmesi ikincil kriz yönetimi stratejilerine örnek verilebilmektedir. Shama (1993: 62) ise işletmelerin kriz dönemlerinde uygulayabilecekleri stratejilerin reaktif ve proaktif stratejiler olmak üzere iki bölümden oluştuğunu belirtmektedir. İşletmelere stratejik

öneriler, her sektörün ve her işletmenin krizden etkilenme düzeyi ve etkil enme şekli ile sadece çevresel faktörlere bağılı olmayıp, aynı zamanda işletmenin gücü, büyüklüğü, kaynakları, çalıştığı pazar sayısı, uluslararası olup olmaması gibi diğer faktörlere de bağılı olabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

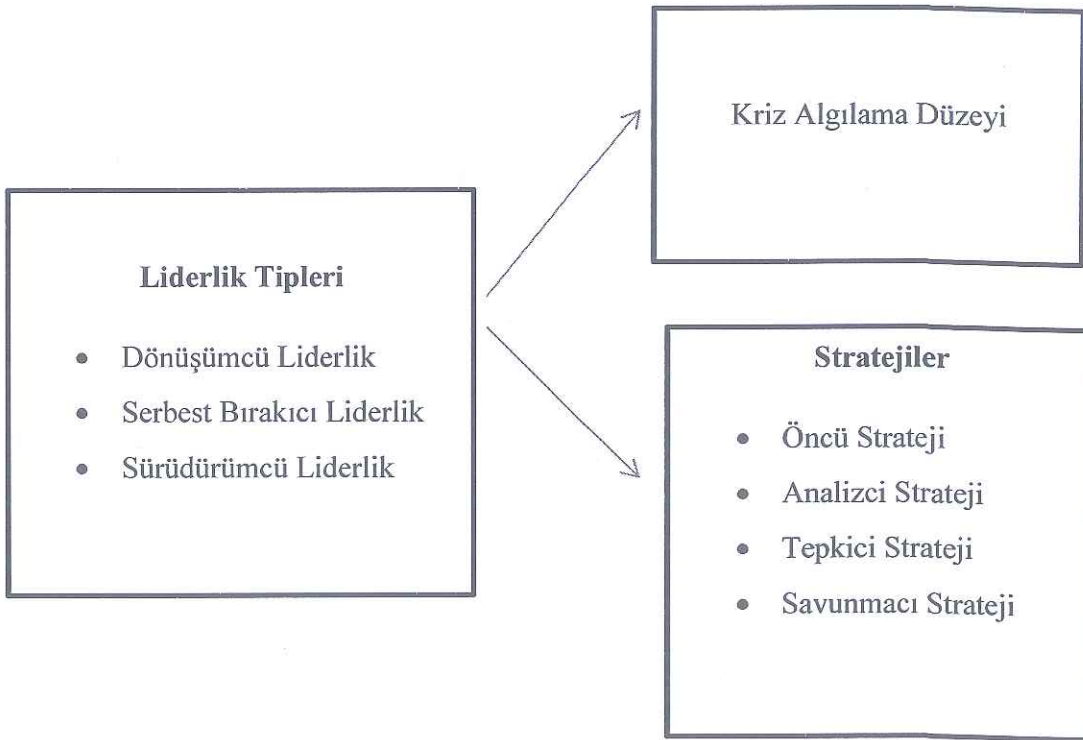
4. YÖNTEM

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda tarama tekniği kullanılmıştır. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilmektedir. (Karasar 2015: 122). Verilerin elde edilmesinde ise anket tekniği kullanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması neticesinde aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.

Araştırma Modeli



4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a : Dönüşümcü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b : Serbest Bırakıcı liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c : Sürdürümcü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Liderlik tiplerinin krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a : Dönüşümcü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b : Serbest Bırakıcı liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c : Sürdürümcü liderliğin öncü strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2ç : Dönüşümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Serbest Bırakıcı liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2e: Sürdürümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2f: Dönüşümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2g : Serbest Bırakıcı liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2ğ : Sürdürümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2h : Dönüşümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2ı : Serbest Bırakıcı liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H2i : Sürdürümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. MTOSB de faaliyette bulunan Kobiler de bulunan tüm çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 337 çalışana anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların betimleyici istatistikleri (Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleğinde çalışma süresi, işyerindeki statüsü ve bir üst yönetici ile çalışma süresi) aşağıda sunulmuştur. Çizelge 4.1.'de sunulan katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı incelendiğinde; katılımcıların % 73,6'sının erkek ve % 26,4'ünün kadın olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların cinsiyet durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Cinsiyet	N	%
Olgular	Kadın	89	26,4
	Erkek	248	73,6
	Toplam	337	100,0

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların medeni durumları Çizelge 4.2.'de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %59,9'unun evli iken %40,1'inin bekar olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.2. Katılımcıların medeni durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Medeni Durum	N	%
Olgular	Evli	202	59,9
	Bekâr	135	40,1
	Toplam	337	100,0

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların yaşları Çizelge 4.3.'te sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yaş ortalamasının $35,66 \pm 8,98$ olduğu, en genç katılımcının yaşının 19 ve en yaşlı katılımcının yaşının 71 olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş durumu dağılımı çizelgesi

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS*
Yaş	337	19	71	35,66	8,98

* SS: Standart Sapma

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların eğitim durumları Çizelge 4.4.'te sunulmuştur. Bu kapsamda katılımcıların % 45,7'inin ön lisans/lisans mezunu, % 45,4'ünün lise ve altı mezunu ve % 8,9'unun lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların eğitim durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Eğitim Durumu	N	%
Olgular	Lise ve altı	153	45,4
	Önlisans / Lisans	154	45,7
	Lisansüstü	30	8,9
	Toplam	337	100,0

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların mesleklerinde çalışma süreleri Çizelge 4.5'te sunulmuştur. Katılımcıların mesleğinde çalışma süresi dağılımı incelendiğinde; katılımcıların ortalama $9,80 \pm 7,73$ yıl mesleklerinde çalıştığı, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 45 yıl mesleklerinde çalıştığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların mesleğinde çalışma süresi dağılımı çizelgesi

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS*
Mesleğinde Çalışma Süresi	337	1	45	9,80	7,73

* SS: Standart Sapma

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların mesleklerinde çalışma süreleri Çizelge 4.6'da sunulmuştur. Katılımcıların mevcut statü durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 26,1'i yönetici olarak çalışırken, % 16,9'u idari çalışan olarak, % 29,1'i teknik çalışan olarak ve % 27,9'u diğer branşlarda çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 4.6. Katılımcıların mevcut statü durumu dağılımı yüzde oranları çizelgesi

	Mevcut Statü	N	%
Olgular	Üst Düzey Yönetici	14	4,2
	Orta Düzey Yönetici	52	15,4
	Alt Düzey Yönetici	22	6,5
	İdari Çalışan	57	16,9
	Teknik Çalışan	98	29,1
	Diğer	94	27,9
	Toplam	337	100,0

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların hakkındaki bir üst yönetici ile çalışma süreleri Çizelge 4.7.'de sunulmuştur. Katılımcıların bir üst yönetici ile çalışma süresi dağılımı incelendiğinde; katılımcıların bir üst yönetici ile ortalama çalışma süresinin $5,73 \pm 4,77$ yıl olduğu, en az çalışan katılımcının 1 yıl ve en çok çalışan katılımcının 30 yıl çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 4.7. Katılımcıların bir üst yönetici ile çalışma süresi dağılımı çizelgesi

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS*
Bir Üst Yönetici ile Çalışma Süresi	337	1	30	5,73	4,77

* SS: Standart Sapma

4.4. Veri Toplama Araçları

Yöneticilerin liderlik stillerini ölçme aracı olarak Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, (2014) tarafından geliştirilen çok faktörlü **Liderlik Stili Ölçeği** kullanılmıştır. Ölçek, “Dönüşümcü”, “Serbest Bırakıcı”, ve “Sürdürümcü” olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve 35 maddeden oluşmaktadır. Sorular likert tipi ölçekle hazırlanmış ve 5- Kesinlikle katılıyorum ve 1-kesinlikle katılmıyorum uçtaki değerler olmak üzere toplam 5 adet seçenek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34 ve 35. maddeler “Dönüşümcü Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,96)”; 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31 ve 33. maddeler “Serbest Bırakıcı Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,82)”; 3, 5, 7, 18, 21, 28 ve 29. maddeler “Sürdürümcü Liderlik (Cronbach's Alpha: 0,85)” boyutunu ölçmektedir.

Katılımcıların kriz algı düzeyini ölçmek için Ali Aksu ve Sevinç Deveci (2009) tarafından hazırlanan kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere 3 bölümden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeğinin 7 maddelik kriz öncesi dönem bölümü kullanılacaktır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik değeri bulunmuştur. . (Balaban, 2018)¹. Balaban (2018) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,92 olarak bulunduğu belirlenmiştir.

Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen öncü, analizci, tepkici ve savunmacı strateji tipolojilerini ölçmek amacıyla Doğan (2008) ile Taşgıt (2013) tarafından kullanılan iki ölçeğin birleşiminden oluşan dört boyutlu 19 maddelik 5'li Likert tipi Strateji Tipleri Ölçeği (STÖ) kullanılmıştır. Ölçek daha önce Ocak, M., Peker, G. ve Nacak, A. O. (2017) tarafından kullanılmıştır. Ölçekte öncü, analizci, tepkici boyutları ile savunmacı boyutlara ait

¹ Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yükselisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

güvenilirlik değerleri sırasıyla 0,93; 0,78; 0,78 ve 0,92 ölçeğin toplamı için ise 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4 ve 5 nolu sorular “Öncü Strateji”, 6, 7, 8, 9 ve nolu sorular “Analizci Strateji”, 11, 12, 13 ve 14 nolu sorular “Tepkici Strateji” ve 15, 16, 17, 18 ve 19 nolu sorular “Savunmacı Strateji” boyutunu ölçmektedir.

4.5. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Üç ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri Yaşlıoğlu, (2017, s. 77)² tarafından uyarlanan ve Byrne (2011)³ tarafından geliştirilen ve Çizelge 4.8’de sunulan iyi derece uyum iyiliği değerlerine göre değerlendirilmiştir.

Çizelge 4.8. İyi derece uyum iyiliği değerleri

Örneklem Büyükülüğü	N < 250			N > 250		
	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30	m ≤ 12	12 < m < 30	m ≥ 30
Gözlemlenebilir Değişken (observed variable) Sayısı						
CMIN (χ^2)	Anlamsız p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Uygunluk iyi dahi olsa anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri	Anlamlı p değeri
CMIN/df		$\chi^2 / df < 2.5$			$\chi^2 / df < 5$	
GFI	> 0,95	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90	> 0,90
CFI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,92	> 0,90
NFI - TLI	> 0,97	> 0,95	> 0,92	> 0,95	> 0,90	> 0,80
RMSEA	< 0,08	< 0,08	< 0,08	< 0,07	< 0,07	< 0,07

Ölçekler daha önce Türçe’ye uyarlanmış ölçekler olduğu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde Liderlik Stili Ölçeği ve Strateji Tipleri Ölçeği birinci düzey çok faktörlü model, Kriz Algılama Ölçeği tek faktörlü model en yüksek uyum iyiliği göstermiştir. Üç ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.9.’da verilmiştir.

² Yaşlıoğlu, M.M., (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, s.77

³ Byrne, M. B., (2011). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming.

Çizelge 4.9. Ölçeklerin uyum iyiliği katsayıları

Ölçekler	Model	χ^2/sd	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Liderlik Stili Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,080	,912	,922	,861	,057
Krizle Başa Çıkma Ölçeği	Tek Faktörlü	2,254	,977	,989	,980	,061
Strateji Tipleri Ölçeği	Birinci Düzey Çok Faktörlü	2,797	,923	,937	,906	,073

Tablo 4.1'e göre RMSEA değeri 0,07'nin altında olması gerekmektedir. Ayrıca farklı bir kaynağa göre RMSEA, modelin örneklem kovaryans matrisine ne kadar uyduğunu söyler. RMSEA değerinin 0.03'ten küçük değerleri "mükemmel uyum", 0.05'ten küçük değerleri "sıkı uyum" ya da "iyi uyum", 0.07 ve daha küçük değerler "iyi" ya da "kabul edilebilir uyum", 0.08 ile 0.10 arasındaki değerler "vasat uyum", 0.10'dan büyük değerler ise "zayıf uyum" olarak değerlendirilmektedir (Samancıoğlu, Bağlıbel ve Bindak, 2015, s.137)⁴ Modeller bu değerleri ile iyi derece uyum iyiliğine sahip olduğu görülmüştür (Çizelge 4.9).

4.6. Güvenirlilik Analizi

Liderlik Stili Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,839, Liderlik Stili Ölçeği alt boyutlarından Dönüşümcü Liderliğe verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,944, Serbest Bırakıcı Liderliğe verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,844 ve Sürdürümcü Liderliğe verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,529 olarak belirlenmiştir. Kriz Algılama Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,913 olarak belirlenmiştir.

Strateji Tipleri Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,895, Strateji Tipleri Ölçeği alt boyutlarından Öncü Stratejiye verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,888, Analizci Stratejiye verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,785, Tepkici Strateji ye verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,646 ve Savunmacı Stratejiye verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,614 olarak belirlenmiştir (Çizelge 4.10).

⁴ Samancıoğlu, M., Bağlıbel, M. ve Bindak, R., (2015), s. Liderlik Yoğunluğu Envanterinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39(2), s.137

Çizelge 4.10. Liderlik stili ölçeği ve alt boyutlarına, kriz algılama düzeyi ve strateji yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Liderlik Stili Ölçeği	,839	31
Dönüşümcü Liderlik	,944	19
Serbest Bırakıcı Liderlik	,844	8
Sürdürümcü Liderlik	,529	4
Kriz Yönetimi Ölçeği		
Kriz algılama düzeyi	,913	7
Strateji Tipleri Ölçeği	,895	15
Öncü Strateji	,888	5
Analizci Strateji	,785	4
Tepkici Strateji	,646	3
Savunmacı Strateji	,614	3

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 < Katsayı < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < Katsayı < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 < Katsayı < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513).

Öncelikle Liderlik Stili Ölçeğinin, Kriz Algılama Düzeyi ve Strateji Tipleri Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin sırasıyla 0,839, 0,913 ve 0,895 olduğu görülmektedir. Bu değerler; Liderlik Stili Ölçeğinin, Kriz Algılama Düzeyi ve Strateji Tipleri Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 510). Liderlik Stili Ölçeğinin, Kriz Algılama Düzeyi ve Strateji Tipleri Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; her üç ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) ve AMOS 23 programları ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler, frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup

uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Müteakiben liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algıları ve öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji üzerindeki etkisi için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5. BULGULAR

Araştırmada yapılan istatistiksel analizler neticesinde elde edilen bulgular beş kısımda ele alınacaktır. Birinci kısımda, araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konulacaktır. İkinci kısımda tüm değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Üçüncü kısımda, demografik değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenleri ne şekilde farklılaştırdığı ortaya konulacaktır. Dördüncü kısımda modelimiz kapsamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama gücünü ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılarak elde edilen bulgular ifade edilecektir.

5.1. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistik sonuçları Tablo 5.1.'de sunulmuştur.

Çizelge 5.1. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analizi sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Stili Ölçeği							
Dönüşümcü Liderlik	337	1,21	5,00	3,59	,80	-,529	,129
Serbest Bırakıcı Liderlik	337	1,00	4,88	2,47	,83	,408	-,344
Sürdürümcü Liderlik	337	1,00	4,75	2,81	,78	-,128	-,285
Kriz Yönetimi Ölçeği							
Kriz Algılama	337	1,00	5,00	3,53	,89	-,669	,479
Strateji Tipleri Ölçeği							
Öncü Strateji	337	1,00	5,00	3,74	,88	-,659	,289
Analizci Strateji	337	1,00	5,00	3,55	,80	-,253	,284
Tepkici Strateji	337	1,00	5,00	3,54	,75	-,221	,429
Savunmacı Strateji	337	1,00	5,00	3,25	,81	-,189	,346

Yapılan betimsel analiz sonuçları Çizelge 5.1.'de verilmiş olup bu Çizelge incelendiğinde;

- Araştırmaya katılan katılımcıların, Liderlik Stili Ölçeği alt faktörlerinden dönüşümcü liderliğe verdiği cevapların ortalaması $3,59 \pm 0,80$, serbest bırakıcı liderliğe

verdiği cevapların ortalaması $2,47\pm0,83$, ve sürdürücü liderliğe verdiği cevapların ortalaması $2,81\pm0,78$ olarak tespit edilmiştir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların, Kriz Yönetimi Ölçeği alt faktörlerinden kriz algılamaya verdiği cevapların ortalaması $3,53\pm0,89$, minimum puanı 1,00 ve maksimum puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların, Strateji Tipleri Ölçeği alt faktörlerinden öncü stratejiye verdiği cevapların ortalaması $3,74\pm0,88$, analizci stratejiye verdiği cevapların ortalaması $3,55\pm0,80$, tepkici stratejiye verdiği cevapların ortalaması $3,54\pm0,75$, ve savunmacı stratejiye verdiği cevapların ortalaması $3,25\pm0,81$ olarak tespit edilmiştir.

Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010, s. 65-66).⁵ Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı değişkenlerin normal dağılıma uyduğu varsayımı kabul edilmiştir.

5.2. Pearson Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir.

⁵ Doğan, N. Başokçu, T. O., (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 1(2), s.65-71

Çizelge 5.2. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları

		2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Dönüşümcü Liderlik	K.K.	-,388**	-,122*	,679**	,536**	,512**	,418**	,245**
	P	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000
	N	337	337	337	337	337	337	337
2. Serbest Bırakıcı Liderlik	K.K.	1	,653**	-,399**	-,250**	-,152**	-,035	,223**
	P		,000	,000	,000	,005	,525	,000
	N		337	337	337	337	337	337
3. Sürdürümcü Liderlik	K.K.		1	-,151**	-,115*	-,017	,090	,212**
	P			,006	,035	,760	,098	,000
	N			337	337	337	337	337
4. Kriz algılama düzeyi	K.K.			1	,584**	,540**	,444**	,256**
	P				,000	,000	,000	,000
	N				337	337	337	337
5. Öncü Strateji	K.K.				1	,674**	,564**	,311**
	P					,000	,000	,000
	N					337	337	337
6. Analizci Strateji	K.K.					1	,648**	,399**
	P						,000	,000
	N						337	337
7. Tepkici Strateji	K.K.						1	,508**
	P							,000
	N							337
8. Savunmacı Strateji	K.K.							1
	P							-
	N							337

**p<0.01

*p<0.05

Ankette kullanılan araştırma değişkenlerinin katılımcılara uygulanması neticesinde elde edilen ortalama değer verileri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

0.00 = Katsayı ise ilişki yoktur.

0.00 < Katsayı < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.

0.30 < Katsayı < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.

0.70 < Katsayı < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.

1.00 = Katsayı ise mükemmel ilişki vardır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu., 2006)⁶.

Çizelge 5.2.'deki Pearson Korelasyon analizi incelendiğinde;

- Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile serbest bırakıcı liderlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,388$, $p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile sürdürümcü liderlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça sürdürümcü liderlik düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,122$, $p = 0.026$) saptanmıştır.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile kriz algılama düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça kriz algılama düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,679$, $p < 0.001$) saptanmıştır.

⁶ Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık

• Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile öncü strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça öncü strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,536, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile analizci strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça analizci strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,512, p < 0.001$) saptanmıştır.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça tepkici strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,418, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,245, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile sürdürümcü liderlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça sürdürümcü liderlik düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,653, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile kriz algılama düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça kriz algılama düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,399, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile öncü strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça öncü strateji düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,250, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile analizci strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça analizci strateji düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,152, p = 0.005$) saptanmıştır.

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

• Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların serbest bırakıcı liderlik düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,223, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyi ile kriz algılama düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça kriz algılama düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,151, p = 0.006$) saptanmıştır.

• Katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyi ile öncü strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öncü strateji düzeylerinin azaldığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = -,115, p = 0.035$) saptanmıştır.

• Katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyi ile analizci strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

• Katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

• Katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,212, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların kriz algılama düzeyi ile öncü strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça öncü strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,584, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların kriz algılama düzeyi ile analizci strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça analizci strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,540, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların kriz algılama düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça tepkici strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,444, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların kriz algılama düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,256, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların öncü strateji düzeyi ile analizci strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların öncü strateji düzeyleri arttıkça analizci strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,674, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların öncü strateji düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların öncü strateji düzeyleri arttıkça tepkici strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,564, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların öncü strateji düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların öncü strateji düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,311, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların analizci strateji düzeyi ile tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların analizci strateji düzeyleri arttıkça tepkici strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,648, p < 0.001$) saptanmıştır.

- Katılımcıların analizci strateji düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların analizci strateji düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,399, p < 0.001$) saptanmıştır.

• Katılımcıların tepkici strateji düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların tepkici strateji düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeylerinin de arttığı, bu doğrusal ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($r_p(337) = ,508, p < 0.001$) saptanmıştır.

5.3. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kişisel bilgilerinin araştırma değişkenlerinden olan dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama düzeyi, öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji düzeylerini farklılaştırıp farklılaştrmadığı incelenmiştir.

Çizelge 5.3. Katılımcıların cinsiyetine göre bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Liderlik Stili Ölçeği						
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	89	3,57	,68	-,287	,012
	Erkek	248	3,60	,84		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	89	2,33	,79	-1,797	,293
	Erkek	248	2,52	,84		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	89	2,76	,72	-,690	,283
	Erkek	248	2,83	,80		
Kriz Yönetimi Ölçeği						
Kriz algılama düzeyi	Kadın	89	3,66	,88	1,655	,534
	Erkek	248	3,48	,89		
Strateji Tipleri Ölçeği						
Öncü Strateji	Kadın	89	3,78	,71	,539	,002
	Erkek	248	3,72	,93		
Analizci Strateji	Kadın	89	3,57	,65	,294	,007
	Erkek	248	3,54	,85		
Tepkici Strateji	Kadın	89	3,51	,62	-,337	,010
	Erkek	248	3,54	,79		
Savunmacı Strateji	Kadın	89	3,15	,78	-1,424	,722
	Erkek	248	3,29	,82		

Bu kapsamda yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5.3'te sunulmuş olup analiz neticesinde; katılımcıların cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik, öncü strateji, analizci strateji ve tepkici strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $t=-0,287$, $p=0.012$; $t=0,539$, $p=0.002$; $t=0,294$, $p=0.007$; $t=-0,337$, $p=0.010$) ve kadın katılımcıların öncü ve analizci stratejiyi algılama düzeyleri, erkek katılımcıların öncü ve analizci strateji düzeylerinden daha fazlayken erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik ve tepkici strateji algılama düzeyleri, kadın katılımcıların dönüşümcü liderlik ve tepkici strateji algılama düzeylerinden daha fazladır. Ayrıca katılımcıların cinsiyetlerine göre serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama ve savunmacı strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla; $t=-1.797$, $p=0.293$; $t=-,690$, $p=0.283$; $t=1.655$, $p=0.534$; $t=-1,424$, $p=0.722$). Diğer bir ifade ile erkek veya bayan olmak; katılımcıların dönüşümcü liderlik, öncü strateji, analizci strateji ve tepkici strateji algılama düzeylerini etkilerken serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama ve savunmacı strateji düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni durumuna göre bağımsız örneklem t testi sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Liderlik Stili Ölçeği						
Dönüşümcü Liderlik	Evli	202	3,56	,85	-,904	,017
	Bekar	135	3,64	,70		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	202	2,50	,85	,892	,537
	Bekar	135	2,42	,80		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	202	2,86	,77	1,554	,840
	Bekar	135	2,73	,78		
Kriz Yönetimi Ölçeği						
Kriz algılama düzeyi	Evli	202	3,48	,93	-1,382	,251
	Bekar	135	3,61	,82		
Strateji Tipleri Ölçeği						
Öncü Strateji	Evli	202	3,74	,91	-,022	,385
	Bekar	135	3,74	,84		
Analizci Strateji	Evli	202	3,52	,84	-,699	,097
	Bekar	135	3,58	,74		
Tepkici Strateji	Evli	202	3,53	,79	-,241	,103
	Bekar	135	3,55	,69		
Savunmacı Strateji	Evli	202	3,27	,83	,548	,592

Katılımcıların medeni durumuna göre araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştrmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5.4'te sunulmuş olup analiz neticesinde; katılımcıların medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($t=-0,904$, $p=0.017$) ve bekar katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeyleri, evli katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha fazladır. Ayrıca katılımcıların medeni durumlarına göre serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama, öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Sırasıyla; $t=0,892$, $p=0.537$; $t=1,554$, $p=0.840$; $t=-1,382$, $p=0.251$; $t=-0,022$, $p=0.385$; $t=-0,699$, $p=0.097$; $t=-0,241$, $p=0.103$; $t=0,548$, $p=0.592$). Diğer bir ifade ile evli veya bekar olmak; katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik algılarını etkilerken serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 5.5. Katılımcıların eğitim düzeyine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	F	p
Liderlik Stili Ölçeği						
Dönüşümcü Liderlik	Lise ve altı	153	3,65	,81	1,137	,322
	Önlisans / Lisans	154	3,56	,80		
	Lisansüstü	30	3,43	,68		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lise ve altı	153	2,50	,82	,154	,858
	Önlisans / Lisans	154	2,45	,84		
	Lisansüstü	30	2,44	,84		
Sürdürümcü Liderlik	Lise ve altı	153	2,77	,82	1,033	,357
	Önlisans / Lisans	154	2,87	,75		
	Lisansüstü	30	2,70	,67		
Kriz Yönetimi Ölçeği						
Kriz algılama düzeyi	Lise ve altı	153	3,51	,88	,149	,862
	Önlisans / Lisans	154	3,56	,91		
	Lisansüstü	30	3,50	,89		
Strateji Tipleri Ölçeği						
Öncü Strateji	Lise ve altı	153	3,69	,95	1,059	,348

	Önlisans / Lisans	154	3,75	,81		
	Lisansüstü	30	3,94	,86		
	Lise ve altı	153	3,53	,84		
Analizci Strateji	Önlisans / Lisans	154	3,57	,80	,094	,911
	Lisansüstü	30	3,53	,59		
	Lise ve altı	153	3,57	,82		
Tepkici Strateji	Önlisans / Lisans	154	3,50	,71	,411	,664
	Lisansüstü	30	3,57	,57		
	Lise ve altı	153	3,40	,80		
Savunmacı Strateji	Önlisans / Lisans	154	3,18	,82	6,060	,003
	Lisansüstü	30	2,90	,61		

Katılımcıların eğitim düzeyine göre araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.5'de gösterilmiş olup analiz neticesinde; katılımcıların savunmacı strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($F=6,060$, $p=0.003$). Ayrıca katılımcıların eğitim düzeyine göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama, öncü strateji, analizci strateji ve tepkici strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=1,137$, $p=0.322$; $F=0,154$, $p=0.858$; $F=1,033$, $p=0.357$; $F=0,149$, $p=0.862$; $F=1,059$, $p=0.348$; $F=0,094$, $p=0.911$; $F=0,411$, $p=0.664$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitim düzeyi, katılımcıların savunmacı strateji düzeylerini etkilerken dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, kriz algılama, öncü strateji, analizci strateji ve tepkici strateji düzeylerini etkilememektedir.

Çizelge 5.6. Katılımcıların mevcut statü düzeyine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

		Mevcut Statü	N	Ort.	SS	F	P
		Düzeyi					
Liderlik Stili Ölçeği							
Dönüşümcü Liderlik		Yönetici*	88	3,63	,60	1,173	,320
		İdari Çalışan	57	3,58	,87		
		Teknik Çalışan	98	3,67	,80		
		Diğer	94	3,47	,89		
Serbest	Bırakıcı	Yönetici*	88	2,44	,83	,412	,745

Liderlik	İdari Çalışan	57	2,39	,87		
	Teknik Çalışan	98	2,53	,82		
	Diğer	94	2,48	,81		
Sürdürümcü Liderlik	Yönetici*	88	2,80	,66	1,870	,134
	İdari Çalışan	57	2,79	,75		
	Teknik Çalışan	98	2,95	,79		
	Diğer	94	2,69	,87		
Kriz Yönetimi Ölçeği						
Kriz algılama düzeyi	Yönetici*	88	3,54	,89	3,310	,020
	İdari Çalışan	57	3,79	,77		
	Teknik Çalışan	98	3,57	,88		
	Diğer	94	3,33	,94		
Strateji Tipleri Ölçeği						
Öncü Strateji	Yönetici*	88	3,71	,83	2,668	,048
	İdari Çalışan	57	3,95	,74		
	Teknik Çalışan	98	3,80	,86		
	Diğer	94	3,56	,99		
Analizci Strateji	Yönetici*	88	3,56	,68	2,065	,105
	İdari Çalışan	57	3,72	,76		
	Teknik Çalışan	98	3,58	,78		
	Diğer	94	3,40	,93		
Tepkici Strateji	Yönetici*	88	3,53	,64	1,643	,179
	İdari Çalışan	57	3,60	,70		
	Teknik Çalışan	98	3,63	,71		
	Diğer	94	3,40	,90		
Savunmacı Strateji	Yönetici*	88	3,19	,71	1,660	,175
	İdari Çalışan	57	3,15	1,00		
	Teknik Çalışan	98	3,40	,75		
	Diğer	94	3,23	,81		

* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve katılımcıların genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan alt düzey ve üst düzey yönetici kategorileri, orta düzey yönetici kategorisi ile birleştirilerek yönetici kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Katılımcıların mevcut statü düzeyine göre araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 5.6'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; katılımcıların kriz algılama ve öncü strateji

düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=3,310$, $p=0.020$; $F=2,668$, $p=0.048$). Ayrıca katılımcıların mevcut statü düzeyine göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($F=1,173$, $p=0.320$; $F=0,412$, $p=0.745$; $F=1,870$, $p=0.134$; $F=2,065$, $p=0.105$; $F=1,643$, $p=0.179$; $F=1,660$, $p=0.175$). Diğer bir ifade ile katılımcıların mevcut statü düzeyi, katılımcıların kriz algılama ve öncü strateji düzeylerini etkilerken dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, öncü strateji, analizci strateji, tepkici strateji ve savunmacı strateji düzeylerini etkilememektedir.

5.4. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında, liderlik tiplerinin katılımcıların kriz algılama düzeylerini ve Strateji Tiplerinin alt faktörleri üzerindeki etkisi Regresyon Analizi ile incelenmiştir.

Çizelge 5.7. Liderlik tiplerinin katılımcıların kriz algılama düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,437	,245		5,867	,000		
Dönüşümcü Liderlik	,683	,049	,610	14,023	,000	104,362	,485
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,211	,061	-,196	-3,441	,001		
Sürdürümcü Liderlik	,059	,061	,051	,967	,334		

Bağımlı değişken: Kriz algılama düzeyi

* $p<0.001$

Liderlik tiplerinin katılımcıların kriz algılama düzeylerini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, kriz algılama düzeyinin varyansının %48,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,485$; $F_{(3,333)}=104,362$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, katılımcıların algılarına göre yöneticilerin sürdürümcü liderlik düzeyleri kriz algılama düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı yordamazken ($\beta=0,051$, $p=0.334$) dönüşümcü liderliğin kriz algılama düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.610$, $p<0.001$) ve serbest bırakıcı liderliğin kriz algılama düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı ($\beta=-0,196$, $p=0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma

grubunu oluşturan katılımcıların algılarına göre yöneticilerin kriz algılama düzeylerini, sürdürücü liderlik düzeyleri etkilemezken, dönüşücü liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde ve serbest bırakıcı liderlik düzeyleri negatif bir şekilde etkilemektedir (Çizelge 5.7.). Bu sonuçlara göre H1a, H1b Hipotezleri kabul edilmiş, H1c Hipotezi red edilmiştir.

H1a : Dönüşücü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H1b : Serbest Bırakıcı liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır (negatif bir şekilde etkilemektedir) ✓

H1c : Sürdürücü liderliğin örgütlerin kriz algılama düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır x

Çizelge 5.8. Liderlik tiplerinin öncü strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	1,835	,284		6,457	,000		
Dönüşücü Liderlik	,579	,056	,523	10,253	,000	45,459	,291
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,025	,071	-,024	-,355	,723		
Sürdürücü Liderlik	-,041	,070	-,036	-,579	,563		

Bağımlı değişken: Öncü Strateji

* p<0.001

Liderlik tiplerinin öncü stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, öncü stratejinin varyansının %29,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,291$; $F_{(3,333)}=45,459$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik öncü stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken (Sırasıyla; $\beta=-0,024$, $p=0.723$; $\beta=-0,036$, $p=0.563$) dönüşücü liderliğin öncü stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.523$, $p<0.001$) görülmektedir.

Bir diğ er deyiş le, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların ö ncü strateji düzeylerini, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyleri etkilemezken, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların dönüş ümcü liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde etkilemektedir (Ç izelge 5.8.). Bu sonuçlara göre H2a Hipotezi kabul edilmiş , H2b, H2c Hipotezleri red edilmiştir .

H2a : Dönüş ümcü liderliğ in ö ncü strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H2b : Serbest Bırakıcı liderliğ in ö ncü strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

H2c : Sürdürümcü liderliğ in ö ncü strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

Ç izelge 5.9. Liderlik tiplerinin analizci strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,472	,263		5,602	,000		
Dönüş ümcü Liderlik	,534	,052	,530	10,216	,000	40,047	,265
Serbest Bırakıcı Liderlik	,039	,066	,040	,588	,588		
Sürdürümcü Liderlik	,022	,065	,022	,344	,731		

Bağımlı değ iş ken: Analizci Strateji

* p<0.001

Liderlik tiplerinin analizci stratejiyi ne derece etkilediğ ini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, analizci stratejinin varyansının %26,5'ini açıklayabildiğ i görülmektedir (R²=,265; F_(3,333)=40,047, p<0.001). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik analizci stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken (Sırasıyla; β=0,040, p=0.588; β=0,022, p=0.731) dönüş ümcü liderliğ in analizci stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığ ı (β=0.530, p<0.001) görülmektedir.

Bir diğ er deyiş le, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların analizci strateji düzeylerini, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyleri etkilemezken, ç alış ma grubunu oluş tıran katılımcı ların dönüş ümcü liderlik düzeyleri pozitif

bir şekilde etkilemektedir (Çizelge 5.9.). Bu sonuçlara göre H2ç Hipotezi kabul edilmiş, H2d, H2e Hipotezleri red edilmiştir.

H2ç: Dönüşümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H2d: Serbest Bırakıcı liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

H2e: Sürdürümcü liderliğin analizci strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

Çizelge 5.10. Liderlik tiplerinin tepkici strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	1,534	,257		5,967	,000		
Dönüşümcü Liderlik	,436	,051	,463	8,534	,000	27,526	,199
Serbest Bırakıcı Liderlik	,077	,064	,085	1,203	,230		
Sürdürümcü Liderlik	,088	,064	,091	1,377	,169		

Bağımlı değişken: Tepkici Strateji

* p<0.001

Liderlik tiplerinin tepkici stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, tepkici stratejinin varyansının %19,9'unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,199$; $F_{(3,333)}=27,526$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tepkici stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken (Sırasıyla; $\beta=0,085$, $p=0.230$; $\beta=0,091$, $p=0.169$) dönüşümcü liderliğin tepkici stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.463$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların tepkici strateji düzeylerini, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyleri etkilemezken, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların dönüşümcü liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde etkilemektedir (Çizelge 5.10.). Bu sonuçlara göre H2f Hipotezi kabul edilmiş, H2g, H2ğ Hipotezleri red edilmiştir.

H2f : Dönüşümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H2g : Serbest Bırakıcı liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

H2ğ : Sürdürümcü liderliğin tepkici strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

Çizelge 5.11. Liderlik tiplerinin savunmacı strateji üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		p	F	R ²
	B	Std. hata	β	t			
Sabit	,914	,280		3,266	,001		
Dönüşümcü Liderlik	,392	,056	,386	7,043	,000	24,292	,180
Serbest Bırakıcı Liderlik	,346	,070	,355	4,935	,000		
Sürdürümcü Liderlik	,028	,069	,027	,411	,681		

Bağımlı değişken: Savunmacı Strateji

* p<0.001

Liderlik tiplerinin savunmacı stratejiyi ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve liderlik tiplerinin, savunmacı stratejinin varyansının %18,0'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,180$; $F_{(3,333)}=24,292$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre, sürdürümcü liderlik savunmacı stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı yordamazken ($\beta=0,027$, $p=0.681$) dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderliğin savunmacı stratejiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı (Sırasıyla; $\beta=0.386$, $p<0.001$; $\beta=0.355$, $p<0.001$) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların savunmacı strateji düzeylerini, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyleri etkilemezken, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik düzeyleri pozitif bir şekilde etkilemektedir (Çizelge 5.11.). Bu sonuçlara göre H2h, H2i Hipotezleri kabul edilmiş, H2j Hipotezi red edilmiştir.

H2h : Dönüşümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H2i : Serbest Bırakıcı liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır ✓

H2j : Sürdürümcü liderliğin savunmacı strateji üzerinde anlamlı etkisi vardır x

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kobilerde çalışanlarının bakış açısı ile liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma neticesinde liderlerin liderlik tipinin kriz algılama düzeyleri ve krizle başa çıkma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Literatür değerlendirildiğinde benzer çalışmaların farklı sektörlerde çalışan liderler üzerinde yapıldığı görülmektedir.

Benzer olarak Kurtuluş (2009), “Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı bankacılar üzerinde yaptığı çalışmada, kriz öncesi süreç ve kriz süreci arasında liderlik özellikleri bakımından anlamlı farklılık olduğunu bulmuştur. Arslan (2013)’ın “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada şirket çalışanlarının görüşleri çerçevesinde liderlik davranışlarının, kriz yönetim becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz yönetiminde farklı değişkenlere sahip liderlerin tutumları üzerinde yapılan araştırmada Güvendi (2016) Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Kriz Liderliği adlı çalışmada, kriz döneminde liderlerin tutumlarının çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterdiği, bu durumun hem liderlik davranışını hem de işletme başarısını etkilediğini ifade etmiştir. Bazı araştırmalarda kriz yönetimi ve kriz algılama düzeyleri liderlik stilleri bağlamında değerlendirilmiş, söz gelimi Şahinli (2018), orta ve alt kademe yöneticilerin, üstleri ile ilgili görüş ve algıları çerçevesinde stratejik liderlik davranışlarının, kriz yönetim düzeyini etkilemediğini, sağlık yöneticilerinin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon gibi sosyo-demografik özelliklerine göre kriz yönetimine karşı algıları farklı olduğunda bulgular arasındadır. Soysal vd. (2011: 232- 242)’nin “Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmalarında KOBİ yöneticilerine göre liderlerin, kriz yönetim derecesini, eğitim durumları ve kurumdaki pozisyonlarının etkilediğini

bulmuştur. Yavuz, (2018) Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi adlı çalışmasında, liderlerin yarısının krizin belirtileri ortaya çıktığı anda fark edebileceklerini, yarısından az kısmının ise kriz belirtileri henüz ortada yokken krizi fark edebildiklerini bulmuştur. Karimatik lider özelliklerini kriz yönetimine etkisini ele alan Balaban, (2018)'in "Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışması ile, karizmatik lider özelliklerinin kriz yönetimi; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak ele alındığında yalnızca medeni durum ve eğitimin kriz yönetimi algısında anlamlı fark yarattığını bulmuştur. Karizmatik liderlik özelliklerinin kriz öncesi dönemde, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemde yönetsel başarıyı arttıran bir faktör olduğunu bulmuştur. Elde edilen bulgular arasında benzer sonuçların olmaması, katılımcıların ve araştırma alanının farklı olması şeklinde yorumlanabilir.

Kriz algılama düzeyi ile öncü strateji düzeyi, analizci strateji düzeyi ve tepkici strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça strateji düzeyi, analizci strateji düzeyi ve tepkici strateji düzeylerinin de arttığı bulunmuştur. Kriz algılama düzeyi ile savunmacı strateji düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında; ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, katılımcıların kriz algılama düzeyleri arttıkça savunmacı strateji düzeyinin de az da olsa arttığı bulunmuştur.

Kurtuluş (2009), "Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Degerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında otoriter liderlik tarzı özelliklerinin kriz sürecinde daha çok sergilendiğini bulmuştur. Yavuz, (2018) Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi adlı çalışmasında, liderlerin ancak yarısının kendilerini kriz lideri olarak gördükleri, yarısının krizle başa çıkma konusunda yetersiz olduğunu bulmuştur. Yaptığımız çalışmada ise krizle başa çıkma stratejileri üzerinde genel olarak liderlerin dönüştürücü liderlik stillerinin söz konusu stratejiler üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

İşletme yöneticilerinin farklı sorunlar karşısında farklı stratejileri kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu konuda Coombs'a (2006) göre kriz yönetme stratejilerinin etkili bir biçimde kullanılması işletmede bu yöndeki sorunların azaltılmasında etkili olmaktadır. Örnek olarak krizi ret eden, krizin etkilerini azaltma ve yenilenme stratejileri bu konuda etkilidir. Yavuz, (2018) Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi adlı çalışması ile liderlerin 2/3'ünün krizi çözme yaklaşımını tercih ettikleri, ancak kriz çözme yaklaşımının

argümanlarından olan kriz masası oluşturma ve çözüm takımları kurma konusunda oranların yarı yarıya düştüğünü bulmuştur. Coombs'un (2006) ifade ettiği gibi kriz yönetme stratejilerinin etkili bir şekilde kullanılması, işletmelerin krizler nedeniyle ortaya çıkan sorunlarını azaltılmasında önemlidir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar bağlamında yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzlarının krizle başa çıkma stratejileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüldüğünden OSB'de çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitimler verilmesinin örgütlerin krizle başa çıkabilmesinde katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. Araştırmamızda krizle başa çıkma stratejilerinin örgüt stratejileri ile uyumlu olduğu varsayıldığından krizle başa çıkma stratejileri olarak Miles ve Snow'un strateji tipolojileri kullanılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt stratejilerinden farklı olarak uygulamada kullanılan stratejilerin ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalar yapılması ve krizle başa çıkma stratejilerine yönelik bir tipoloji oluşturulması literatüre katkı sağlayacaktır. Yine Türkiye'de işletmelerin krizlere yönelik hazırlık durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmasının uygulamaya dönük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 6, 1-15
- Adair, J. (2008). *Yenilikçi Liderlik* (çev: S. Uyan). İstanbul, Babıali Kültür Yayınları.
- Adair, J. (2013), *Etkili Stratejik Liderlik* (Çev: Salih Fatih Güneş) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağraş, S. (2007). *Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahipaşaoğlu, S. ve Kaya, İ. (2005). *Turizm ve Coğrafi Bilgi Sistemleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akbaba, Y., James, P. and Taydaş, Z. (2006). “One-Sided Crises in World Politics: A Study of Oxymoron, Violence and Outcomes”, *International Interactions*, 32(3), 219-231.
- Akdemir, B. (2010). Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(1), 127.
- Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Doktora Tezi) Isparta.
- Alabduljader, S.A., (2012). The Transactional And Transformational Leadership In The Kuwaiti Commercial Banks sector: Which One Is More Applied?. *International Journal of Business and Social Science*. 3(19), 211-219.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design Review*, 31(5), 743-758.

- Ancona, D. (2005). Leadership in an Age of Uncertainty. *MIT Leadership Center*.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Antonakis, J. (2003). Why "Emotional Intelligence" Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, And Buckley (2003), *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 355-361.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B.(2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım Köyişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Arthur F. and Lykke Jr. (2001). "Toward an Understanding of Military Strategy", Guide to Strategy, US Army War College.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik Açından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 6(21), 51-58.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 140-153.
- Atay, H. Tanrısevdi, A. (2008). *İçsel Kaynaklı Krizlerde Kriz Öncesi Aşamaların Yönetilmesi*, İçinde: Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ed. Okumuş, F. Avcı, U. Detay Yayınları, Ankara
- Atay, L. (2008). Alan Kılavuzluğunun Çanakkale İl'indeki Uygulaması ve ilgili Turizm Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 169-176,
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aykaç, B. (2001). "Kamu Yönetiminde Kriz ve kriz Yönetimi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 123-132.
- Bahar, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2009). Konaklama İşletmelerinin Ekonomik Kriz Döneminde Uyguladıkları Krizle Mücadele Stratejilerinin Tespit Edilmesine Yönelik

Bir Araştırma. 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Mersin. 21-24 Ekim 2009.

Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Baran, H. (2012). “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, A& G Bülten Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü.

Barnes, J.N., Christensen, D.S., ve Stillman, T. (2013). Organizational leadership and subordinate effect in Utah’s certified public accounting profession. *The Journal of Applied Business Research – September/October 29(5)*, 215-223.

Bass, B. M. (1985). “*Model of transformational leadership.*” T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians*.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’ Handbook of Leadership: A Survey of The Theory and Research*. New York: Free Press.

Baudrillard, J. (2002). “*Çaresiz Stratejiler*”, Çev: Oğuz Adanır, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Berry, F. S. (1994). Innovation In Public Management: The Adoption Of Strategic Planning. *Public Administration Review*, 3, 322-330.

Bingöl, O., (2012). *Uluslararası Krizlerde Liderin Rolü*, Krizler ve Kriz Yönetimi (Eds. S. Erol, E. Efeğil). Ankara, Barış Kitap.

Boal, K. B. and Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-550.

Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge Publishing

Brackett, M. ve Mayer, J. (2003). Convergent, Discriminant and Incremental Validity Of Competing Measures Of Emotional Intelligence, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147-1158.

Brecher, M. and Wilkenfeld, J. (1997). *A Study of Crisis*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casida, J., ve Parker, J. (2011). Staff Nurse Perceptions Of Nurse Manager Leadership Styles And Outcomes. *Journal of Nursing Management*. 19(4), 478- 486.
- Champy J. (2005). Hidden Qualities of Great Leaders, *Leadership Excellence*, 22(1), 4-14.
- Coleman, M. (2012). Leadership and Diversity. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 592-609.
- Coombs, T. W. and Holladay, S. W. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory, *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(3-4), 241-260.
- Çakır, A. (2008), *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*, Maliye Uzmanlığı yeterlilik tezi Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Ankara.
- Çalışkan, E., Bakan, İ., Serinkan, C., Günlü, E., Bedük, A., Paksoy, M., Özer, P., Uzun, D., Büyükmeşe, T., Tozkoparan, G., Aksel, İ. Sabuncuoğlu, E. ve Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, C. ve M. Devecioğlu. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(9), 58-59.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(2), 21-38.
- Deinert, A, Homan, A. C., Boer, D, Voelpel, S. C. and Guterman, D (2015), "Transformational Leadership Sub-Dimensions And Their Link To Leaders' Personality And Performance", *The Leadership Quarterly*, 26, 1095–1120.

- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(3), 359-361.
- Devecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19, 98-99.
- Dharmika, K.A.S., Ahmad F.B., ve Sam T.L. (2013). Transactional, Transformational, Union And Organizational Commitment: An Examination Of The Effect Flaws. *International Journal of Business ve Social Science*. 4(6), 103-111.
- Dinçer Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: BETA.
- Dinçer, Ö. (1999). “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim: Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1*, T.C.Başbakanlık, Ankara.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R.C. and Hu, J. (2014) “Leadership Theory And Research In The New Millennium : Current Theoretical Trends And Changing Perspectives”, *Leadership quarterly.*, 25 (1), 36-62.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 133-134.
- Duncan, J. W., LaFrance, K. and Ginter, P. (2003). Leadership and Decision Making: A Retrospective Application and Assessment, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 1-20.
- Durmuş, M. A. (1999). “*Stratejik Yönetim Anlayışı ve İşletmelerde Strateji Oluşturma İle İlgili bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil sektöründe Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 39-54.

- Ekiz, C. ve Somel, A. (2005). "Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi." *AÜ SBF-GETA Tartışma Metinleri* 8, 11-19.
- Eren E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım.
- Eren, E. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayıncılık, 461-477.
- Eslen, N. (2005). “*Tarih Boyu Savaş ve Strateji*” Truva Yayınları, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Evans, M.G. (1970). “The Effects Of Supervisory Behavior On The Path-Goal Relationship” *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.
- Farquhar, S. A., Michael, Y. L. and Wiggins, N. (2011). Building on Leadership and Social Capital to Create Change in 2 Urban Communities. *American Journal of Public Health (ajph)*.3, 104-112.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework For Tourism Disaster Management - *Tourism Management*, 22, 135-147.
- Fiedler, F. and Garcia, J. (1987) *New Approaches To Leadership, Cognitive Resources And Organizational Performance*, New York John Wiley and Sons.
- Filipetti, A. and Archibugi, D. (2010). Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, *Structure, and Demand, Research Policy* 40, 179–192.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management Planning For the Inevitable*, Amacom, New York.
- Fleishman, E.A. Mumford, M.D. Zaccaro, S.J. Levin, K.Y. Korotkin, A.L. and Hein M.B. (1991): “Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation”, *Leadership Quarterly* 4, 183-196.
- Gellis, Z.D. (2001). Social Work Perceptions Of Transformational And Transactional Leadership In Healthcare. *Social Work Research*. 25(1), 17-25.
- Germain, M. L. (2012). Traits And Skills Theories As The Nexus Between Leadership and Expertise: Reality or Fallacy?, *Performance Improvement*, 51(1), 32-39.

- Gordon, G. L., (2013). Strategic Planning For Local Government. ICMA Publishing, *e-kitap*, 40-43.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greene, C. N. (1979). Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership, *Academy of Management Journal*, 22(1), 22-41.
- Greiner, E. L. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success, *Family Business Review*, 10(4), 397-410.
- Gribas, J., DiSanza, J., Legge, N., & Hartman, K. L. (2018). Organizational image repair tactics and crisis type: implications for crisis response strategy effectiveness. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(2), 225-252. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.1.2.3>
- Groves, K., ve Larocca, M. (2012). An Empirical Study Of Leader Ethical Values, Transformational And Transactional Leadership, And Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103(4), 195-203.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş. ve Önder, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: *DNA liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 13-19.
- Güvendi, Y. (2016). *Kriz Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Kriz Liderliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ham, C. Hong, H. ve Cameron, G. (2012). Same Crisis, Different Responses: Case Studies of How Multiple Competing Corporations Responded to the Same Explosion-Related Crises. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 19-31.
- Han, A. K. (2001). "Kavram ve Kuram Olarak Strateji, Küreselleşen Dünyada Ulusal Strateji" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Harvard Business (2007). *Kriz Yönetimi*, Harvard Business School Press, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Hermann, C. (1993). "Crisis", *The Oxford Companion to Politics of the World*, ed: Joel Krieger, New York: Oxford University Press.
- Hewitt, J. and Wilkenfeld, J. (1999). "One-Sided Crises in The International System", *Journal of Peace Research*, 36(3), 301-311.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2005). Achieving And Maintaining Strategic Competitiveness In The 21. Century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 45-49.
- Jans, I. L. (1989). *Crucial Decision Leadership in Policymaking and Crisis Management*, Free Press, New York.
- Judge, T. A. and Robbins, P. S. (2011). *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Kafdağlı, T. (2013). "Kriz Yönetimi Açısından Doğu Akdeniz Deniz Yetki Alanları Uyuşmazlığı", Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S. (2008). Türk Sermayeli Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4), 55-61
- Kırdar, Y. ve Demir, F. O. (2007). "Kriz İletişim Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi örneği", *İstanbul üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(29), 95-101.
- Kirkpatrick, S. A and Locke, A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, *Journal of Business Ethics*, 41, 235-249.
- Kloot, L. ve Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach To Performance Management Issues In Local Government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.

- Kouzes, J. M. and Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. 3. bs. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi, Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Balıkesir.
- Kurtuluş, Y.İ. (2009). *Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Arastırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli
- Küçük, M. (2008). *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Ve Eğiticilerin Performansına Etkisi*, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bir Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1),61-72.
- Lee, J.D. and Chen, S.H. (2007). A Study Of The Correlations Model Between Strategic Leadership And Business Execution-An Empirical Research Of Top Managers Of Small And Medium Enterprises In Taiwan. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference.
- Marjosola, I.A. and Takala T. (2000)., "Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life", *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 14(4), 150-167.
- Marotti, A., & Zumbach, L. (2017). *Passenger dragged from United flight; CEO calls it "upsetting event."* Chicago Tribune. Retrieved from <http://www.chicagotribune.com/business/ct-united-drags-passenger-0411-biz-20170410-story.html>
- Meyers, C. John, H. (1988). *Managing Crisis: A Positive Approach*, London, Unvvin Hyman Ltd.,
- Mintzberg, H. ve Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Murat, G. ve K. Mısırlı. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 1(1), 1-19.

- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Northouse, P. (2013). “*Leadership Theory and Practice*”, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. çev. Cengiz Şimşek. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Odumeru, J. A. and Ifeanyi, G. O. (2013)., “Transformational Vs Transactional Leadership Theories: Evidence İn Literature.”, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- Oral, S. D. (2004). “*Stratejik Yönetim ve Tepe Grubu’nda Uygulaması*” Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Owen, P. S., Demb. A. (2016). Change Dynamics and Leadership in Technology Implementation. *The Journal of Higher Education*. 75(6), 636-666.
- Örnek, A. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özkaya, O. M. (2000). “*Bir Lider Olarak Vehbi Koç*”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.
- Parasız, İ. (2002). *Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar Dünyada ve Türkiye’de Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Pearson, C. and Mitoff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Regester, M. and Larkin, J. (2000). *Risk Issues and Crisis Management, the Institute of Public Relations*, London: Korgan Page.
- René, V.E., Cilliers, F., ve Vasi, V.D. (2008). Leadership Styles And Associated Personality Traits: Support For The Conceptualisation Of Transactional And Transformational Leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253- 267.
- Roberts, V. (1994). Flood Management: Bradford Paper. *Disaster Prevention and Management*, 3(2), 44-60.

- Robin, K. (1996). *Into the Image Culture and Politics in the Field of Vision*, Routledge Canada
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.
- Ruhanen, L. (2004). Strategic Planning For Local Tourism Destinations: An Analysis Of Tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239- 253.
- Sabir, M.S., Sohail, A., ve Khan, M.A. (2011). Impact Of Leadership Style On Organization Commitment: In A Mediating Role Of Employee Value. *Journal of Economics ve Behavioral Studies*. 3(2), 145-165.
- Sahaya, N. (2012). A learning Organization As A Mediator Of Leadership Style And Firms' Financial Performance. *International Journal of Business ve Management*. 7(14), 96-113.
- Schweizer, L. and Patzelt, H. (2012). Employee Commitment In the Post- Acquisition Integration Process: The Effect Of Integration Speed and Leadership. *Scandinavian Journal of Management*. 28(4), 298–310.
- Seymour, M. and Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassel, London.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkileri, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Shama, A. (1993). Marketing Strategies During Recession: A Comprasion of Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*. 31(3), 62-72.
- Sönmezoğlu, F. (2012). *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi*, 5. Baskı İstanbul, Der Yayınları.
- Stafford, G. Y. (2002). Crisis Management And Recovery: How Washington D.C. Hotels Responded To Terrorism? *Cornell Hotel and Restaurant*, 5(43), 27-40.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Pass.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Şahin, S. (2010). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şahinli, S. (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şen, H. (2001). "Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 6-19.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 16-22.
- Tummers, L. G. and Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*. 73(6), 859-868.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tüz, M. (2013). *Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından kriz Yaratan Faktörler*, Kriz İletişimi ve Yönetimi (Eds: G. Haşit). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tüz, M. V. (2014). *Kriz Yönetimi uygulama İçin Temel Adımlar*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık,
- Tüz, M., (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (3. Baskı). İstanbul, Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul, Arıkan Yayıncılık.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership And Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.

- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process, *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.
- Wang, J. (2008). "Developing Organizational Learning Capacity in Crisis management", *Sage Publications*, 10(3), 425-3445.
- Warrilow. S (2012)., "Transformational Leadership Theory" The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change.
- Washington, R.R. (2007). Empirical Relationships Between Theories of Servant, Transformational, And Transactional Leadership. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Wescott, G. (2004). The Theory And Practice Of Coastal Area Planning: Linking Strategic Planning To Local Communities. *Coastal Management*,, 32(1), 95-100.
- Yavuz, M. (2018). *Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Young, W. B. (1996). *Crisis Management and Its Impact on Destination Marketing*. Postgraduate Thesis. Las Vegas: University of Nevada Department of Hotel Administration.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara, Nobel Basımevi.
- Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E., ve Baiyin Y. (2012). Relationships Between Transformational And Active Transactional Leadership And Followers' Organizational Identification: The Role Of Psychological Empowerment. *Journal Of Behavioral Ve Applied Management*. 13(2), 186-212.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Kurtuldu, S, (2011). *Kriz Yönetimi*, <http://sibelkurtuldu.blogspot.com.tr/>, Erişim: 05.12.2019.

EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

ANKET FORMU

“Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi” Adlı Bir Araştırma

Değeri katılımcı,

Bu anket formu, Toros Üniversitesi “İşletme Anabilim Dalında” Dr. Öğ. Üyesi Metin OCAK danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tezi çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışmada Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda anketteki soruları içten ve samimi bir şekilde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Bunun yanı sıra, soruları lütfen “olması gerekeni (ideali)” değil, “hali hazırda olanı” düşünerek yanıtlayınız. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hayriye ŞENKAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar
3. Yaşınız? ()
4. Eğitiminiz?
() Lise ve altı () Ön lisans / Lisans () Lisansüstü
5. Mesleğinizde çalışma süreniz? (..... Yıl)
6. İş yerinizdeki mevcut statünüz?
() Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Alt Düzey Yönetici
() İdari Çalışan () Teknik Çalışan () Diğer
7. Bir Üst Yöneticinizle çalışma süreniz? (..... Yıl)

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. (x) (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Davranışları ile bize rehberlik eder.						
2	Kurum içinde çok fazla görünmez.						
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.						
4	Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.						
5	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.						
6	Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.						
7	Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.						
8	Sorunlara etkili çözümler bulur.						
9	Geri bildirim vermektten kaçınır.						
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.						
11	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.						
12	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.						
13	Sorumluluklarını başkalarına devreder.						
14	Enerjik bir yapıya sahiptir.						
15	Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.						
16	Uyum içinde çalışmamızı sağlar.						
17	Acil sorulara cevap vermekte gecikir.						
18	Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.						
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.						
20	Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.						
21	Risk almaktan hoşlanmaz.						
22	Bizlere güven verir.						
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.						
24	Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.						

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33	Bize yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. (x) (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini Algılayabilmektedir					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33	Bize yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. (x) (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini Algılayabilmektedir					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krizle neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33	Bize yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin yöneticinize/amirinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. (x) (Soruları bağlı bulunduğunuz en yakın yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini Algılayabilmektedir					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt /Kurum için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Kriz ne denenebilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ölçekte yer alan her ifadenin firmanıza ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz. (x) (Soruları firmanızdaki son 3 yılı dikkate alarak yanıtlayınız)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genellikle yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren biz olmaya çalışırız					
2	Fark ettiğimiz fırsatları mutlaka değerlendirmeye çalışırız					
3	Ürün kalitesi açısından sınırları zorlamayı severiz					
4	Ürün yenilikçiliği açısından sınırları zorlamayı severiz					
5	Yeni ürün performansını iyileştirmek için maliyet azaltma veya kalite artırma konusunda en iyisini yapmaya çalışırız					
6	Yeni ve ürün hizmetlerle pazara ilk giren rakiplerimizin faaliyetlerini yakından takip ederiz.					
7	Fark ettiğimiz fırsatları değerlendirmeye geçmeden önce ilk denemeyi rakiplerimizin yapmasını bekleriz.					
8	Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yeniliklerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirip daha gelişmiş yeniliklerle pazara girmeyi tercih ederiz.					
9	Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanımını kolaylaştırmaya çalışırız.					
10	Öncü rakiplerimizin pazara sunduğu yenilikleri geliştirip, müşteri açısından kullanım maliyetlerini azaltmaya çalışırız.					
11	Rakiplerin hamlelerine göre fiyat / kalite oranımızı belirleriz.					
12	Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine kısa vadeli taktikler geliştirmeyi tercih ederiz.					
13	Duruma göre taktik geliştirerek rakiplerin hamlelerine ve müşterilerin beklentilerine cevap vermeyi tercih ederiz.					
14	Yenilik, fiyat, kalite konularında uzun vadeli stratejiler geliştirmek yerine dönemsel müşteri beklentilerine göre taktiksel önceliklerimizi belirleriz.					
15	Genelde pazarda yüksek riskli olmayan alanlara yatırım yaparız.					
16	Sınırlı bir ürün çeşitliliği ile pazarda varlığımızı koruruz.					
17	İstikrarı yakalamak bizim için yenilikçilikten daha önemlidir.					
18	Maliyetlerimizi azaltmak için kendi temel özelliklerimizi (teknolojisi, ürünleri, pazarları gibi) korumaya dayanan sistemler geliştiririz.					
19	Sektörel değişimleri önceden tahmin etmenin çok mümkün olmadığını düşünürüz.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ŞENKAL, Hayriye
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 23.07.1982
Doğum Yeri : Antakya
Medeni hali : Evli
Adresi : Duatepe Mah. İsmetpaşa Bulv. No:97 3/11 Tarsus/Mersin
Telefon : 05434628874
E-Posta : hayriyesenkal@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2020
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü	2017
Lise	Sağlık Meslek Lisesi	2000

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2005- devam ediyor.	BERDAN CİVATA A.Ş.	Finansman

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

-

İlgi Alanları :Yüzme, Kitap, Sinema.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 17/12/2019

Tezin Başlığı: Liderlik tiplerinin örgütlerin kriz algılama ve krizle başa çıkma stratejileri üzerine etkisi:
Mersin Tarsus OSB faaliyette bulunan KOBİ işletmeleri üzerine bir uygulama

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam .. 99... sayfalık kısmına ilişkin, 17/12/2019 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...4..... 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

x

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Hayriye ŞENKAL

İmzası : Tarih: 17/12/2019

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı Adı-Soyadı

İmzası : Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK Tarih: 17/12/2019

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2...sayfa)

Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan KOBİ İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Yazar Hayriye Şenkal

Gönderim Tarihi: 17-Ara-2019 09:37AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1235891594

Dosya adı: Hayriye_S_ENKAL-Tez-17.12.2019.docx (304.07K)

Kelime sayısı: 30690

Karakter sayısı: 216617

Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi: Mersin Tarsus OSB Faaliyette Bulunan KOBİ İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

ORIJINALLIK RAPORU

%4

BENZERLİK ENDEKSİ

%3

İNTERNET
KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%5

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Ufuk Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%2

2

Submitted to Mersin Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%1

3

Submitted to Üsküdar Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

%1

4

prezi.com
İnternet Kaynağı

%1

5

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)
Öğrenci Ödevi

%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde